

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
CARRERA DE CONTADURIA PÚBLICA
TRABAJO DIRIGIDO**

**“REINGENIERIA DE PROCESOS DE PROGRAMACION,
EJECUCION Y CONTROL FINANCIERO EN EL SERVICIO
DEPARTAMENTAL AGROPECUARIO”**

POSTULANTES:

Bertha Reina Saca Jilari
Vladimir Ramírez Huanca

TUTOR:

Lic. Rubén Centellas España

La Paz – 2005

Dedicatoria:

Dedicado a Dios, nuestras familias y a todas las personas que colaboraron en mayor o menor grado en la elaboración de este trabajo.

Cuando la noche esta oscura hay aun una luz que brilla en mi, brilla hasta mañana, déjalo ser.

Paúl McCartney

Todo lo que somos es el resultado de lo que hemos pensado, esta fundado en nuestros pensamientos y esta hecho de nuestros pensamientos.

Sidhartha Gautama

PRESENTACION

En los últimos tiempos y dentro de las nuevas corrientes y conceptos se han desarrollado dos términos que marcan de manera importante una nueva dirección a la cual se orientan las organizaciones ya sea en la búsqueda de rentabilidad o de fines sociales, estos términos son:

- Eficiencia
- Eficacia

Cada una representa una virtud en el cumplimiento de actividades y en el logro de objetivos, y los que las organizaciones modernas buscan es tener estas características, para lo cual emprenden reformas de estructura y mentalidad, que en la mayoría de los casos representan cambiar conceptos e ir contra corrientes ya establecidas que de por si es un trabajo difícil.

Las entidades publicas no pueden estar aisladas de estos procesos de cambio, ya que su misma naturaleza les da mayor importancia y responsabilidad porque administran los recursos de un estado, por esto que su gestión deba estar caracterizada por ser eficientes y eficaces.

El cambio esta marcado por múltiples obstáculos, desde la falta de recursos hasta la resistencia mental al cambio, pero en el mundo actual donde no estar actualizado o llegar último significa para una empresa riesgo de su propia existencia y para un país pobreza y corrupción, es necesario iniciar estos procesos de cambio de manera inmediata, planeada y conciente.

Es en este sentido que el presente trabajo es un pequeño aporte a iniciar un proceso de cambio en una entidad pública, sabiendo que talvez tenga infinidad de obstáculos pero seguros que hacer algo es mejor a no hacer nada.

INDICE

CAPITULO UNO: ASPECTOS GENERALES

1.1	INTRODUCCION	10
1.2	ANTECEDENTES	12
1.2.1	Evolución del Sistema Nacional de Inversión Publica	12
1.2.2	Proceso de Descentralización Administrativa	14
1.3	DESCRIPCION DE LA ENTIDAD	13
1.3.1	Naturaleza Jurídica	13
1.3.2	Misión Institucional	17
1.3.3	Atribuciones	17
1.3.4	Organización	18
1.3.4.1	Nivel de Dirección	18
1.3.4.2	Nivel Técnico Operativo	18
1.3.4.3	Nivel Desconcentrado	18
1.4	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.4.1	Cumplimiento de Actividades	22
1.4.2	Cumplimiento de Objetivos	22
1.4.3	Relación entre Unidades y Proyectos	23
1.4.4	Personal	23
1.4.5	Gestión de la Información	24
1.4.6	Procesos y Procedimientos	24
1.5	JUSTIFICACION DEL TRABAJO	25
1.6	OBJETIVOS DEL TRABAJO	27
1.6.1	Objetivo General	27
1.6.2	Objetivos Específicos	27
1.7	METODOLOGIA DE TRABAJO	28
1.7.1	Tipo de Investigación	28
1.7.2	Métodos de Investigación	29
1.7.3	Fuentes de Información	31
1.7.4	Secuencia de Actividades	31

CAPITULO DOS: MARCO TEORICO	35
2.1 PROYECTOS	35
2.1.1 Ciclo de Vida	35
2.1.1.1 Fase de Preinversión	36
2.1.1.2 Fase de Inversión	37
2.1.1.3 Fase de Operación	37
2.1.1.4 Fase de Evaluación	37
2.2 GERENCIA DE PROYECTOS	37
2.2.1 Programación	38
2.2.2 Ejecución	38
2.2.3 Control	38
2.3 SISTEMA NACIONAL DE INVERSION PUBLICA	38
2.3.1 Proceso del SNIP	39
2.3.2 Proceso del Presupuesto de Inversión Publica	42
2.3.3 Elementos de apoyo al SNIP	43
2.4 REINGENIERIA	45
2.4.1 Reingeniería de Procesos	46
2.5 TEORIA DE SISTEMAS	47
2.5.1 Clasificación	47
2.5.2 Elementos	48
2.6 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	50
2.6.1 Eficiencia	50
2.6.2 Eficacia	50
2.6.3 Economía	51
2.6.4 Planificación	51
2.7 RECURSOS HUMANOS	53
2.7.1 Principios	54
2.7.2 Resultados	54

CAPITULO TRES: PROPUESTA

3.1	DEFINICION DE LA ENTIDAD	57
3.1.1	Misión Institucional	58
3.1.2	El SEDAG como sistema	58
3.2	RELACION CON EL ENTORNO	61
3.2.1	Sociedad Civil	61
3.2.2	Entes Financiadores	61
3.2.3	Poder Ejecutivo	61
3.3	GESTION DE PROYECTOS	61
3.4	GESTION FINANCIERA	62
3.4.1	Concepto y Características	62
3.4.2	Actores de los Procesos	63
3.5	MARCO NORMATIVO	65
3.5.1	Sistema Nacional de Planificación	65
3.5.2	Sistema Nacional de Inversión Pública	65
3.5.3	Sistemas de Administración y Control Gubernamental	66
3.6	PROCESOS DE GESTION FINANCIERA	67
3.6.1	Proyectos sin Financiamiento	67
3.6.2	Proyectos con Financiamiento	69
3.7	PROGRAMACION FINANCIERA	70
3.7.1	Presupuesto de Inversión Pública	70
3.7.2	Elaboración de Cuotas de Compromiso	73
3.8	EJECUCION FINANCIERA	76
3.8.1	Etapas en la Ejecución de Recursos	76
3.8.2	Formas de Ejecución	78
3.8.2.1	Pagos Directos	78
3.8.2.2	Fondos en Avance	82
3.8.2.3	Respaldos de Gastos	83

3.9 CONTROL FINANCIERO	86
3.9.1 Actividades de Control	88
3.9.1.1 Prevención de Variaciones	90
3.9.1.2 Corrección de Variaciones	95
3.10 ENFOQUE DE GESTION	99
3.10.1 Gestión de la Información	99
3.10.2 Recursos Humanos	101
3.10.3 Administración por Objetivos	106
CAPITULO CUATRO	
4.1 CONCLUSIONES	111
4.2 RECOMENDACIONES	113
BIBLIOGRAFIA	
GLOSARIO DE TERMINOS	
ANEXOS	

CAPITULO I

CAPITULO I ASPECTOS GENERALES

1.1 INTRODUCCION

La inversión se define como el empleo de dinero y tiempo en un objeto o actividad específica, al hablar de inversión como actividad, esta se presenta de dos formas: pública y privada, ambas se constituyen en la base sobre la cual se sustenta el desarrollo económico y social de un país de manera sostenible y permanente en el tiempo.

La inversión Privada es realizada por personas naturales y jurídicas con objetivos propios y particulares, la Inversión Publica es privativa del Estado y los objetivos están orientados directamente al incremento de los bienes de dominio publico, mayores niveles de productividad, investigación en áreas potenciales de explotación, prevención, capacitación, etc., en los diferentes sectores económicos de un Estado.

Un proyecto se constituye en la unidad operativa de la Inversión, se entiende a este como una propuesta para realizar una actividad específica a partir de actividades productivas a traves de distintas posibilidades de ejecución con un propósito comercial, productivo o social, a fin de lograr determinados efectos deseados, inyectando recursos en función de políticas y objetivos de desarrollo económico social.

Por la importancia de la Inversión Publica, la aplicación de recursos en diferentes proyectos debe hacerse con la mayor eficiencia posible, es decir "obtener el mayor beneficio a cada centavo invertido", por lo cual se debe buscar una eficiente y eficaz ejecución de proyectos, encausando la gestión de las entidades involucradas hacia este objetivo.

En este sentido y hacia este objetivo, el concepto de reingeniería nos otorga un instrumento por le cual podemos estudiar y rediseñar los procesos de una organización,

Humberto Enrique Ortiz Soto, VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administracion Publica, Panama, 2003

aplicando una visión nueva de cómo se deberían hacer las cosas, con el objetivo de buscar eficiencia en el uso de recursos y eficacia en el logro de metas y objetivos.

La Reingeniería se aplica básicamente a los procesos mediante los cuales las organizaciones realizan sus actividades y logran sus objetivos, entonces reingeniería es la reinvención de esos procesos de manera que estos no estén fragmentados ni aislados dentro de la entidad a fin de hacerlos más efectivos.

Esto va relacionado al concepto de administración por objetivos que es una corriente nueva para encarar la administración, se fundamenta en el postulado de que el logro de los objetivos es lo que marca la calidad de la gestión y no el trabajo en sí.

En este concepto de logro de objetivos, un factor fundamental son los recursos humanos, este concepto ve al hombre como un importante recurso económico activo y coadyuvante de la organización, pero a su vez también enfoca a la persona humana dentro de un marco de individualidad y dignidad, considerando que la satisfacción en el trabajo es el resultado de efectiva participación y contribución al logro de objetivos de la organización.

Un último elemento a considerar, es un recurso que en los últimos tiempos y con el avance de la tecnología ha adquirido importancia estratégica, la información, este recurso bien procesado y difundido es otro factor relevante en la gestión de las organizaciones, ya que permite un conocimiento integral y objetivo de las operaciones y de esta manera poder corregir desfases o en su caso introducir las medidas correctivas en el tiempo adecuado.

La información permite seguir al paso la gestión de la organización y su democratización en la difusión logra que las personas conozcan su entidad y a su vez se sientan involucrados en los procesos y objetivos de la misma.

Aplicar la Reingeniería de Procesos en entidades Públicas, tiene características propias y diferentes a las entidades privadas, algunas de estas son:

- Los procesos de la administración pública están enmarcados en normas cuyo cumplimiento es obligatorio.
- También las Entidades Publicas al ser dependientes de entidades tutelares están sujetas a la filosofía y objetivos de las autoridades de turno, lo cual hace que los procesos y objetivos sean constantemente cambiados.
- La escasez de recursos financieros, físicos, tecnológicos, etc., hace que se deba ser lo mas creativo posible para suplir estas deficiencias.

A pesar de estas desventajas si se pueden llamar así, no es imposible buscar eficiencia y eficacia en la administración publica, solo se debe aplicar mayor voluntad y creatividad.

1.2 ANTECEDENTES

La inversión publica actual en Bolivia es consecuencia de dos procesos marcados, la evolución del Sistema Nacional de Inversión Publica y el Proceso de Descentralización Administrativa, el primer proceso dando como resultado la metodología y principios para la ejecución de proyectos, y el segundo descentralizando varias funciones del Estado, entre ellos la inversión publica a nivel departamental y Municipal.

1.2.1 Evolución del Sistema Nacional de Inversión Publica.

En octubre de 1974 se instituyo el Sistema Nacional de Proyectos (SNP), el mismo que dejo de tener vigencia, porque las autoridades tomaron decisiones adoptados con el criterio de excepción. De esta situación resulto la aprobación y ejecución de proyectos sobre dimensionados, dispersos en sus efectos y débiles es sus impactos.

En el contexto de las reformas estructurales implantadas en Bolivia desde el año 1985, se desarrollo un conjunto de acciones destinadas a la modernización de la gestión pública y a la implantación de sistemas administrativos que regulen el funcionamiento del Estado en sus diferentes áreas. Uno de los esfuerzos de modernización tiene relación con el objetivo de mejorar la eficiencia en la asignación de los recursos de inversión pública, para ello se estableció el Sistema Nacional de Inversión pública (SNIP), cuyo desarrollo conceptual e

implantación se inician en el año 1987. En ese entonces el SNIP introduce dos criterios que le otorgan una naturaleza diferente.

Descentralización operativa con centralización normativa

De acuerdo a este concepto, se le asignó al Ministerio de Planeamiento y Coordinación en ese entonces, las tareas de planificación y elaboración del Programa Nacional de Inversión pública, sobre la base de los lineamientos de la estrategia y planes nacionales de desarrollo y de la política económica vigente, así como también el de establecer las normas y procedimientos que se debían utilizar para la ejecución de proyectos.

El proceso de Inversión como unidad del Sistema

El SNIP considera los proyectos de Inversión desde su etapa de identificación o idea, la formulación de la iniciativa, su evaluación, la asignación de prioridades respecto de otras iniciativas, la ejecución y su respectivo seguimiento y evaluación.

Desde entonces en el país, se han operado varios cambios en el marco jurídico, institucional y funcional en el que se desarrollan los programas de inversión pública. En el año 1990 con la promulgación de la Ley 1178 conocida como Ley SAFCO, se crean los Sistemas de Administración y Control Gubernamental y se reconoce la vigencia de los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública, de esta manera se institucionaliza el SNIP.

La Ley Nro. 1493 de Ministerios de septiembre de 1993, reestructura el Poder Ejecutivo disolviendo el Ministerio de Planeamiento y Coordinación y transfiriendo la tuición del SNIP al Ministerio de Hacienda. así se integra el SNIP con los sistemas de Administración Financiera del Estado y se descentralizan las funciones de Inversión Pública y Financiamiento Externo delegándolas al Viceministerio de inversión Pública y Financiamiento externo VIPFE, dependiente del Ministerio de Hacienda.

Posteriormente en abril de 1994 y julio de 1995, se promulgan las Leyes Nro. 1551 y Nro. 1654 de Participación popular y Descentralización Administrativa respectivamente, las cuales

establecen un nuevo marco institucional y de competencias que rige la inversión pública regional y local.

1.2.2 Proceso de Descentralización Administrativa

El proceso de la Descentralización se inicio con la promulgación de la Ley Nro 1551 de Participación popular en el año 1994 y se complemento con la Ley Nro. 1654 de Descentralización Administrativa en el año 1995, esta dos leyes transfieren a los Municipios y Prefecturas nuevas competencias y recursos públicos.

En términos generales anteriormente el Estado tenia las características de ser centralizado corporativo, excluyente, ciudadano y elitista todo el gasto y la inversión estatal se definía desde la ciudad de La Paz, y solo llegaba hasta la capitales de departamento, además no existía presencia física del estado en mas del 85 % del territorio nacional tanto así que para realizar cualquier reclamo, petición o tramite de alguna población fuera de la capital tenían que presentarse físicamente en la sede de gobierno.

A nivel departamental el Estado estaba representado institucionalmente por las Prefecturas y por las Corporaciones de Desarrollo, las Prefecturas eran instancias reconocidas como políticas, con autoridades designadas desde el nivel central, pero sin competencias definidas ni capacidad administrativas a técnicas, mas allá que las de control social.

En el caso de las Corporaciones de Desarrollo, las mismas dependían del Ministerio de Planificación Nacional y a pesar de contar con una importante planta de técnicos y profesionales, eran muy criticadas por el carácter burocrático de su funcionamiento centralizaban a su personal en la capital de departamento y desde ahí decidían las prioridades de la región.

En función a estas características que se presentaban en la administración del Estado, la descentralización estaba dirigida a transferir parte de la capacidad de tomar desiciones

del poder ejecutivo central a la administración departamental, los gobiernos municipales y la sociedad civil, con el fin de legitimizar la conducción de las políticas nacionales en busca

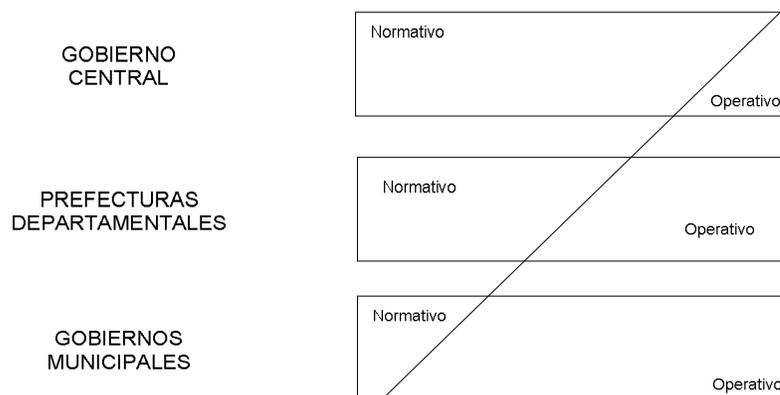
de un proceso continuo de desarrollo sostenible para garantizar una gestión pública con mayores niveles de eficiencia y eficacia.

La descentralización en Bolivia se inicio bajo los lineamientos de la Constitución Política del Estado que define a Bolivia como un Estado unitario, cuyo territorio se divide políticamente en Departamentos, provincias secciones de provincias y cantones.

El rol de las prefecturas se convierte en instancias de articulación entre el gobierno central y los gobiernos locales, para ejecutar políticas de desarrollo departamental. Con este fin el 18 de julio de 1995 el Congreso de la republica aprueba la Ley Nro. 1654 de Descentralización Administrativa dando nuevas funciones a las prefectos de cada departamento bajo la fiscalización del Consejo Departamental. De esta manera se elimino a las ex corporaciones Regionales de Desarrollo traspasando sus competencias y recursos fortaleciendo de esta forma a las nueve Prefecturas.

El proceso de descentralización es una descentralización territorial a nivel departamental y municipal orientada hacia una delegación y transferencia de funciones y atribuciones no privativas del nivel nacional bajo la siguiente definición:

**DEFINICION DE FUNCIONES
DESCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA**



Fuente: Procesos de la Descentralización en Bolivia

De acuerdo a esta nueva definición de funciones y con relación a la Inversión Pública las prefecturas tienen la facultad de elaborar, en función del Plan general de Desarrollo Nacional, el Plan de Desarrollo Departamental y en función a este las entidades ejecutoras determinan los proyectos compatibles con estos planes.

1.3 DESCRIPCION DE LA ENTIDAD

Los servicios departamentales agropecuarios SEDAG´s nacen en el marco del proceso de Descentralización Administrativa, la Ley 1654 establece la nueva estructura del Poder Ejecutivo a nivel departamental que esta constituida por el Prefecto y el Consejo Departamental.

La organización interna de cada prefectura es reglamentada mediante el D.S. Nro. 25060 de 2 de junio de 1998, en la cual se establece la organización interna de cada una creándose las direcciones y los servicios en calidad de entes desconcentrados.

El artículo 25 del D.S. 25060 define a los Servicios Departamentales como órganos operativos de las Prefecturas a través de los cuales se administra áreas o sectores de gestión que demandan un manejo técnico especializado, constituyéndose en ejecutores de proyectos por delegación expresa de las Prefecturas.

Posteriormente mediante D.S. Nro. 25297 de 4 de febrero de 1999 se establece el modelo básico sectorial de organización del Servicio Departamental Agropecuario en cada una de las nueve prefecturas, determinándose los aspectos básicos de sus funcionamiento los cuales son los siguientes:

1.3.1 Naturaleza Jurídica

Los SEDAG´s se constituyen en órganos desconcentrado y de coordinación operativa de las Prefecturas con competencias de alcance departamental. Se establece que las Direcciones de Desarrollo Productivo supervisaran el cumplimiento de las normas, objetivos y resultados institucionales, cuya atribución corresponde a los Servicios Departamentales.

1.3.2 Misión Institucional

La misión básica institucional del SEDAG se expresa en el siguiente enunciado:

“Mejorar los niveles de producción y productividad agropecuaria y forestal del departamento para elevar el nivel de vida de la población rural mediante la promoción, supervisión, coordinación y apoyo a las actividades agropecuarias de desarrollo rural, a las de explotación de recursos naturales renovables y de desarrollo alternativo, que se ejecutan en el ámbito de su jurisdicción territorial a través de sistemas, programas y proyectos nacionales y regionales específicos.

1.3.3 Atribuciones

En función a esta misión institucional el SEDAG tiene las siguientes atribuciones:

- Cumplir y hacer cumplir en el ámbito departamental, las políticas y normas nacionales establecidas por el ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural.
- Promover y apoyar la investigación y transferencia de tecnología, la producción agrícola, abandera, forestal, pesca y acuicultura, las acciones orientadas al alivio de la pobreza rural, la seguridad alimentaria y el establecimiento de empresas rurales, la agregación de valor a la producción primaria, los regimenes nacionales de sanidad animal y vegetal, el uso de sistemas de riego y de semilla certificadas, el acceso al crédito y sistemas de comercialización de productores agropecuarios, el desarrollo de mercados y mecanismos de comercialización interna, mediante la coordinación de los programas y proyectos que actúan en el ámbito departamental.
- Promover la aplicación de políticas de usos racional del suelo, aprovechamiento industrial de recursos forestales, piscícolas y silvícola y de desarrollo alternativo en el Departamento, coordinando con los programas nacionales que se ocupan en el tema.
- Velar y supervisar la otorgación de certificados fito-zoosanitarios, expedidos por las instancias delegadas dentro de la normativa nacional.

- Coordinar el tratamiento de las temáticas del sector agropecuario, con las instancias departamentales correspondientes.
- Coordinar con las subprefecturas del departamento la planificación e implantación de programas y proyectos a nivel provincial.

1.3.4 Organización

En el D.S. Nro. 25297, se establece la estructura organizativa y funcional de los SEDAG's que según este decreto cuenta con los siguientes niveles de organización técnico - operativo

Nivel de Dirección	Dirección Técnica
Nivel Técnico Operativo	Unidades de: Promoción Productiva Coordinación y Supervisión
Nivel Desconcentrado	Equipos técnicos de Programas y Proyectos

1.3.4.1 Nivel de Dirección

El presente nivel constituye el máximo nivel de organización técnico administrativo del SEDAG que está representado por:

Director Técnico del SEDAG

Es la autoridad ejecutiva responsable de dirigir en el departamento el desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos institucionales trazados.

Nivel Técnico Operativo

El nivel técnico operativo está constituido por los jefes técnicos de unidad, están encargados de la conducción y coordinación de sus áreas de función.

Es la unidad encargada de elaborar en coordinación con los equipos técnicos de los programas y proyectos el programa de Desarrollo Agropecuario Departamental, sobre la base de políticas nacionales y departamentales del sector, también es la encargada de recolectar, procesar y difundir información relevante del sector agropecuario del departamento.

Unidad de Coordinación y Supervisión

Esta encargada de coordinar la aplicación de políticas nacionales del sector, la producción agropecuaria tomando en cuenta los rubros productivos priorizados, también se encarga de supervisar la programación y ejecución de los programas y proyectos del sector velando por el cumplimiento eficiente y efectivo de las metas y objetivos programados.

1.3.4.3 Nivel Desconcentrado

Esta constituido por el equipo técnico de programas y proyectos dependientes del SEDAG responsables de desarrollar los programas y proyectos específicos del sector en el ámbito departamental.

Esta es la estructura con la cual nacen los SEDAG´s posteriormente en el SEDAG LP, se modifica esta estructura mediante la resolución prefectural Nro 138 de 26 de mayo de 2003, transfiriendo al SEDAG la unidad de Riego y Suelos hasta ese entonces dependiente del Servicio Departamental de Medioambiente.

Unidad de Riego y Suelos

Es la responsable de promover y gestionar el financiamiento de proyectos de riego y suelos, realizar el seguimiento y evaluación de proyectos de riego en ejecución en función a los requerimientos y necesidades de los municipios y comunidades.

Además de esta unidad trasferida, se estableció en el SEDAG de manera informal, ya que no cuenta con una Resolución Prefectural de creación, la unidad administrativa financiera.

Unidad Administrativa Financiera

Es la unidad encargada de garantizar y facilitar la adecuada y oportuna dotación de recursos humanos, físicos y financieros a las unidades y proyectos del SEDAG LP, evaluando su desempeño y obligando a los funcionarios al cumplimiento de la Ley 1178 y sus respectivos decretos reglamentarios.

Según del D.S. Nro. 25297 en los temas jurídicos, auditoría interna, administración y finanzas el SEDAG LP debe recibir el apoyo prefectural a través de la Dirección Jurídica, Auditoría Interna y Dirección Administrativa Financiera respectivamente.

Respecto al asesoramiento jurídico y auditoría interna no se presenta mayor problema debido al poco requerimiento de personal especializado en esta áreas, pero en relación a administración y finanzas el requerimiento es mayor, considerando que aunque el SEDAG LP no es una entidad de tamaño considerable, requiere la administración y control de sus activos fijos y materiales, pero principalmente y es la causa principal de su establecimiento la programación, ejecución y control, de su presupuesto de inversión pública, y estas actividades que por la naturaleza de la gestión de proyectos son dinámicos y no se pueden realizar con el solo apoyo de la administración central de la prefectura. La Unidad de Riego y Suelos y la Unidad Administrativa Financiera, ya fueron incluidas en el organigrama y el manual de funciones del SEDAG LP en la gestión 2003 y 2004.

Nivel de Dirección	Dirección Técnica
Nivel Técnico Operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Promoción Productiva • Unidad de Coordinación y Supervisión • Unidad de Riego y Suelos • Unidad Administrativa Financiera
Nivel Desconcentrado	Equipos técnicos de Programas y Proyectos

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como quedo establecido el SEDAG LP es una entidad desconcentrada de la Prefectura de La Paz, que tiene la finalidad de ejecutar programas y proyectos en el sector agropecuario del departamento, es decir realiza gestión de proyectos.

La gestión de proyectos esta conformada por tres etapas, inicialmente una etapa de programación y seguidamente de manera simultanea las etapas de ejecución y control, cada etapa esta dividida en dos aspectos inherentes a los proyectos, un aspecto físico y otro financiero.

Dentro de esto la gestión financiera esta encargada de otorgar a los proyectos sus recursos asignados, para lo cual, en función a las etapas de la gestión de proyectos, se tiene los siguientes procedimientos:

En la programación:

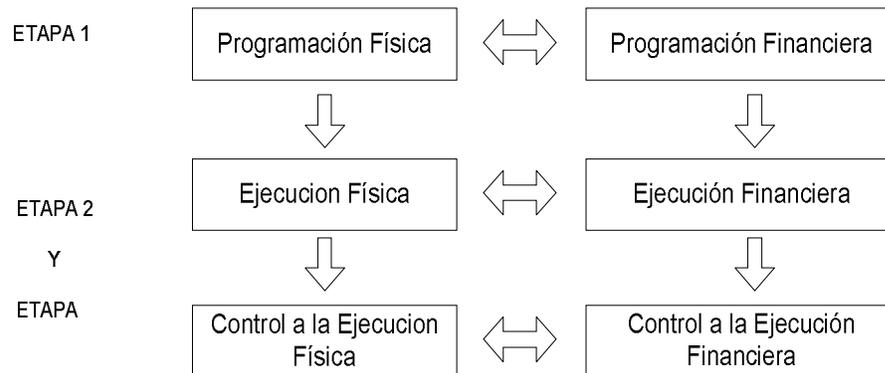
- Elaboración del presupuesto para la gestión
- Programación de desembolsos
- Reprogramaciones y modificaciones

En la ejecución:

- Solicitud de recursos
- Ejecución del gasto
- Registro Presupuestario

En el control:

- Manejo de la Información
- Reportes de Ejecución Financiera
- Evaluaciones periódicas
- Difusión y aplicación de normas

GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL SEDAG LP

Fuente: Elaboración Propia

Bajo este concepto, en la actualidad el SEDAG LP presenta altos niveles de ineficiencia e ineficacia con respecto a la gestión de sus proyectos, caracterizándose por lo siguiente:

1.4.1 Cumplimiento de Actividades

- Las actividades de los proyectos no cumplen su programación inicial debido a que los recursos son desembolsados de manera inoportuna e insuficiente.
- La programación de actividades y recursos es deficiente porque no participan las personas que de acuerdo a sus funciones deberían participar
- Se presenta un casi inexistente control a la ejecución física y financiera, por lo cual la programación de actividades y recursos se encuentra siempre desactualizada.

1.4.2 Cumplimiento de objetivos

- Debido a la deficiente gestión los proyectos no cumplen las metas programadas para la gestión y por tanto el SEDAG LP no cumple su misión institucional.
- El trabajo se realiza de acuerdo a las funciones asignadas a cada funcionario, sin especificar los objetivos que se deben alcanzar de manera individual y colectiva como entidad.

- Debido a la falta de control a la programación y ejecución de actividades y recursos, no se conoce la grado de cumplimiento de las metas para la gestión de cada proyecto.

1.4.3 Relación entre Proyectos y Unidades

- La interactividad entre las unidades y proyectos esta enmarcada en las funciones determinadas para cada unidad y los proyectos, no existe iniciativa y voluntad para eventualmente cumplir funciones diferentes a las asignadas.
- Existe una comunicación altamente formal entre unidades y proyectos, cada uno se dedica a cumplir sus actividades de manera aislada sin coordinación, por lo cual suele presentarse la tendencia de pasar la responsabilidad al otro.
- Se respeta demasiado el nivel jerárquico, esto provoca que se tomen descisiones aisladas y hasta cierto punto dictatoriales.

1.4.4 Personal

- Debido al factor político el SEDAG LP tiene una debilidad importante en la dotación de personal el cual es asignado de manera unilateral por la Prefectura de La Paz.
- Este personal asignado llega con características variadas, desde funcionarios eficientes y con iniciativa hasta funcionarios con una concepción errada de la función publica.
- De ahí que se presenten trabas cuando se exige resultados u cuando se quiere proponer iniciativas para mejorar la gestión del SEDAG LP.
- Otra característica importante del trabajo de los funcionarios es que se tiene una apreciación errada de la Ley SAFCO, los cual provoca un temor marcado a tomar descisiones de manera individual, se piensa que la Ley SAFCO establece procedimientos y relaciones entre funcionarios que no se pueden cambiar ni romper, de ahí que el SEDAG LP se caracterice por una marcada burocracia.

1.4.5 Gestión de la información

- Por el aislamiento y la burocracia excesiva la información sobre la gestión de proyectos es casi nula, a excepción de procedimientos formales de seguimiento a proyectos, pero que no cumplen los requisitos básicos para ser considerados información útil.
- La poca información útil generada no es analizada, procesada ni interpretada para fines de control, además que los funcionarios en su gran mayoría solo les interesa la información relacionada a sus actividades.
- La difusión es restringida incluso a funcionarios de la misma entidad, cuando son de menor jerarquía a cuando no esta relacionada a sus funciones específicas.

1.4.6 Procesos y Procedimientos

- Los procesos y procedimientos de programación y ejecución no están establecidos formalmente, se carece de un manual de procedimientos y cuenta un manual de funciones y organigrama desactualizado.
- Además debido al formalismo y burocracia, el flujo de información relativa a procedimientos y documentos necesarios no es el adecuado para tener un conocimiento completo sobre estos, por esto reiteradamente existe rechazo de documentos por el inadecuado curso de procedimientos o la mala elaboración de documentos.

Como forma de conclusión se puede definir al SEDAG LP en su situación actual como una entidad con las siguientes características:

- Una entidad que no define objetivos específicos para la gestión
- Ejecuta sus actividades con retraso y de forma incompleta
- No tiene un control propio al logro de metas

- Sin coordinación operativa entre unidades y proyectos.
- Sin participación del personal.
- Inadecuada gestión de la información.
- Sin procesos y procedimientos establecidos.

1.5 JUSTIFICACION DEL TRABAJO

Se estableció que la gestión de proyectos tiene dos aspectos interrelacionados, una gestión física y una gestión financiera, ambos aspectos van avanzando una en función a la otra.

La gestión financiera pone a disposición del proyecto los recursos financieros en forma oportuna y suficiente, para una ejecución de actividades en este sentido las restricciones financieras tienen impactos sobre el cronograma de actividades y sobre las magnitud de las metas físicas programadas, por lo cual una correcta gestión financiera será vital para el avance y cumplimiento de objetivos intermedios y finales de los proyectos.

El SEDAG LP presenta el siguiente historial de ejecución financiera:

Año	Ejecución Financiera
2000	75 %
2001	65 %
2002	70 %
2003	90 %

Fuente: Reportes de Ejecución Financiera
Prefectura de La Paz SIF – SIGMA

Se puede observar que se presenta una ejecución financiera historia menor al 100 % además también se pudo determinar que los desembolsos se presentan con retrasos, en función a la programación inicial del flujo de recursos.

Estas características de insuficiencia e inoportunidad en la ejecución de recursos se refleja negativamente en la ejecución de actividades y en el logro de objetivos de gestión de cada proyecto, lo cual tiene un doble efecto negativo considerando las fuentes de recursos:

Recursos Propios

Los recursos del Estado, tienen la característica principal de ser escasos por lo cual utilizarlos de manera que su impacto en el desarrollo sea mínimo, es hasta cierto punto cruel considerando el subdesarrollo del país.

Créditos Externos

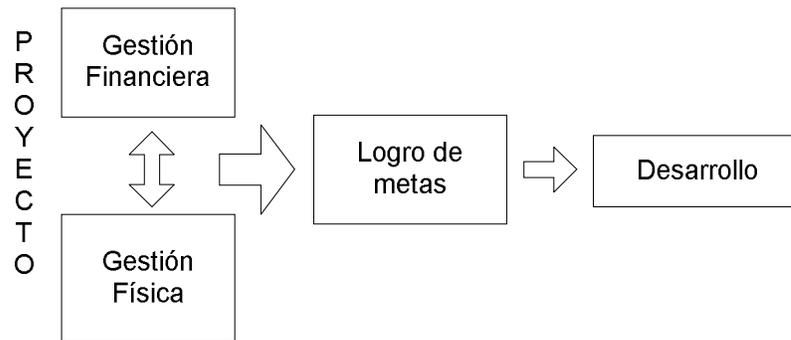
Los créditos obtenidos mediante créditos externos, deben ser devueltos con el tiempo considerando además el pago de intereses.

Donaciones

Las donaciones internas y externas son una buena fuente de recursos, por lo cual administrar mal estos recursos implica el riesgo de perderlos.

La inversión pública es la base principal sobre la cual se sustenta el desarrollo de un país a través de la creación de capacidades productivas y de sus aporte a mejorar la calidad de vida de los habitantes, además de generar fuentes de trabajo temporales y permanentes y también a dinamizar el mercado de bienes y servicios, por lo cual cumplir los objetivos de los proyectos implicar lograr los beneficios directos e indirectos de estos, entonces **la gestión eficiente y eficaz de proyectos, como la unidad elemental de la inversión pública, significa apoyar el desarrollo sostenible y permanente en el tiempo del país.**

IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS



Fuente: Elaboración Propia

1.6 OBJETIVOS DE TRABAJO

1.6.1 Objetivo General

El objetivo del presente trabajo es lograr que la gestión financiera de proyectos del SEDAG LP alcance niveles altos de eficiencia y eficacia, mediante el diseño de procesos de programación, ejecución y control financiero, basados en un nuevo enfoque de gestión, este objetivo debe reflejarse también en una eficiente y eficaz ejecución física.

1.6.2 Objetivos Específicos

El logro del objetivo general esta en función al logro de los siguientes objetivos específicos:

- Definir al SEDAG LP como entidad}
- Aplicar una filosofía de gestión basándose en el cumplimiento de objetivos
- Aplicar el concepto de recursos humanos
- Establecer una correcta gestión de la información.
- Rediseño de procesos de gestión financiera de proyectos

1.7 METODOLOGIA DE TRABAJO

El termino método proviene del griego y en una de sus acepciones significa modo razonable de obrar o hablar, literalmente es el camino hacia algo y en su sentido mas general la manera de alcanzar un objetivo determinado.

La metodología, ciencia que trata del método ha sido definida como un conjunto de procedimientos de investigación aplicable a alguna ciencia.

Por otro lado se entiende que investigar es descubrir, averiguar una cosa esto en su sentido mas general, también se afirma que el objetivo de la investigación es descubrir respuestas a determinadas interrogantes a través de la aplicación de procedimientos científicos.

1.7.1 Tipo de Investigación

El presente trabajo ha sido elaborado bajo los conceptos descritos anteriormente, por tanto se busca descubrir los problemas que se presentan en la gestión financiera de proyectos del SEDAG LP, determinar las causas y efectos y proponer una respuesta o solución a esto, mediante la aplicación de métodos de investigación. En función al trabajo realizado y los resultados alcanzados se puede clasificar a este como:

Investigación Aplicada

Tiene como finalidad directa el aumento de la producción, el mejoramiento de los servicios, y en otros usos necesarios e inmediatos para la sociedad, concluye con el informe final y la puesta en práctica de las recomendaciones establecidas.

1.7.2 Métodos de Investigación

La Inducción y Deducción

Se define la inducción como el modo de razonar que consiste en sacar de los hechos particulares una conclusión general mediante la inducción se establece que los rasgos o

características, semejanzas o diferencias presentes en los particular también han de estar presentes en lo general. Por el contrario se define la deducción como el método por el cual se procede lógicamente de lo universal a lo particular “la deducción permite extender los conocimientos que se tiene sobre una clase de determinada de fenómenos a otro cualquiera que pertenezca a esa misa clase.

Análisis y Síntesis

El análisis es la separación material o mental del objeto de investigación en sus partes integrantes con el propósito de descubrir los elementos esenciales que los conforman. A diferencia del análisis, la síntesis consiste en la integración material y metal de los elementos o nexos esenciales de los objetos con el objetivo de fijar las cualidades y rasgos principales inherentes al objeto.

Al igual que la inducción y la deducción, el análisis y la síntesis constituyen una unidad racional dialéctica. De hecho para obtener un conocimiento general sobre un fenómeno u objeto es necesario conocer sus particularidades y viceversa, al utilizar el método de inducción y la deducción se conoce la realidad en la unidad de lo particular, lo singular y lo general.

Métodos Estadísticos

Los métodos estadísticos tienen como objetivo facilitar el análisis y la síntesis de las masas de datos cuantitativos, entre ellos comprende fundamentalmente el calculo de índices, relaciones, proporciones y porcentajes que contribuyen a explicar comportamientos y tendencias.

Observación

Es la percepción visual dirigida a la obtención de la información sobre objetos y fenómenos de la realidad, constituye la forma más elemental del conocimiento.

Indagación

Consiste en obtener información preliminar y con profundidad, mediante el contacto verbal directo con funcionarios de todos los niveles jerárquicos de la entidad, durante todo el proceso de investigación.

Comparación

Consiste en establecer las diferencias o semejanzas entre dos o mas objetos, y situaciones, objetos del estudio en función a parámetros establecidos.

Documentación

Es la obtención de informes, cartas u otros escritos que respaldan o justifiquen un dato o situación obtenida inicialmente d manera verbal.

Rastreo

Es el seguimiento de un conjunto de antecedentes relacionados con un asunto o dato obtenido.

Encuesta

Consiste en la obtención de información mediante la consulta o interrogatorio sobre un tema específico a un cierto número de personas. Se realiza generalmente mediante la aplicación de encuestas.

Confirmación

Es el cruce de información sobre un asunto de una fuente diferente ala originalmente considerada.

1.7.3 Fuentes de Información

Las fuentes de información principales fueron las siguientes:

- El ordenamiento jurídico administrativo en actual vigencia, referente a los sistemas de administración y control gubernamental.
- El ordenamiento jurídico administrativo en actual vigencia, referente a los sistemas de Planificación e Inversión Pública.
- El ordenamiento jurídico administrativo en actual vigencia, referente a la naturaleza, administración y existencia del SEDAG LP.
- Textos relativos a la gestión de Proyectos y gestión financiera.
- Unidades y personal del SEDAG LP.
- Direcciones, unidades y personal de la Prefectura de La Paz.
- Personal de los proyectos dependientes del SEDAG LP.
- Otras fuentes.

1.7.4 Secuencia de Actividades

La realización del trabajo tuvo la siguiente secuencia de actividades:

Diagnostico de Situación

Son todas las actividades encaminadas a lograr una comprensión de la situación de inicio, de tal forma que se pueda identificar que procesos requieren ser cambiados o ajustados.

En esta primera etapa se realizaron las siguientes actividades:

- Observación del ambiente de trabajo y las características de la entidad.
- Con los antecedentes disponibles de la entidad, se procedió a indagar a fin de profundizar estos.
- Documentación y confirmación de los resultados de la indagación, también se aplicaron encuestas y rastreo a fin de obtener las causas de los problemas detectados.
- Aplicación de métodos estadísticos a la información numérica obtenida.
- Conclusiones de esta primera etapa.

Diseño de Procesos

Con base a los resultados del diagnóstico, se procede a diseñar procesos que se acomoden a los objetivos del trabajo.

Las principales actividades que se realizaron en esta segunda etapa son:

- Análisis de los problemas detectados, a fin de determinar causas, efectos y responsables de estos.
- Documentación sobre Reingeniería, gestión de proyectos, inversión pública y presupuesto público.
- Aplicación de métodos estadísticos a la información procesada.
- Análisis, síntesis, inducción y deducción de toda la información obtenida en aplicación al diseño de procesos y políticas de gestión.

Evaluación y Ajuste

Análisis de los procesos diseñados confrontarlos con los objetivos establecidos y las observaciones realizadas a fin de medir el grado de eficiencia alcanzado y determinar que factores se deben ajustar.

Las principales actividades realizadas fueron:

- Comparación entre lo obtenido con los objetivos determinados.
- Consulta a personas involucradas
- Corrección de las diferencias.

Validación del Trabajo

Se puso a consideración del Director y los jefes de unidad el documento final, a fin de obtener su opinión y aportes al trabajo para lograr posteriormente su aprobación.

La actividad realizada fue:

- Entrevista con los jefes de las Unidades de Coordinación y Supervisión y la Unidad Administrativa Financiera y el Director del SEDAG LP.

CAPITULO II

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 PROYECTOS

En pocas palabras se considera a los proyectos como la unidad operativa del desarrollo, también se define a un proyecto como la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver entre tantas, una necesidad humana. Otra definición señala a un proyecto como una empresa única emprendida para alcanzar un resultado planeado en un tiempo límite, dentro de un costo presupuestado y con una calidad específica.

La materialización de un proyecto implica la aplicación de recursos financieros, humanos, tecnológicos, logísticos, etc., esta aplicación de recursos se denomina inversión o preinversión según la etapa de desarrollo en que se encuentre el proyecto.

En función a este concepto podemos definir las siguientes características intrínsecas de un proyecto:

- Son finitos en el tiempo
- Se constituyen de actividades no repetitivas
- Deben ser ejecutados dentro de un presupuesto limitado
- Tiene objetivos específicos y predeterminados.

2.1.1 Ciclo de Vida

En su forma más general, el ciclo de vida de un proyecto comprende las siguientes fases:

2.1.1.1 Fase de Preinversión

Se constituye por la formulación y evaluación ex – ante de un proyecto, esta fase tiene por objetivo definir y optimizar los aspectos técnicos financieros, logísticos e institucionales de su ejecución.

La fase de preinversión se compone de cuatro etapas, que dividen y delimitan los pasos sucesivos de preparación y evaluación:

Perfil del Proyecto

La etapa de perfil comprende el planteamiento del proyecto, para lo cual se identifican: por una parte, la necesidad insatisfecha, el problema a solucionar o la potencialidad a explotar y por otra parte las posibles soluciones y sus principales beneficios y costos.

Estudio de prefactibilidad

Comprende el análisis técnico – económico de las alternativas de inversión identificadas en la etapa anterior. Esto permitirá reducir los márgenes de incertidumbre a través de la estimación de los indicadores de rentabilidad socioeconómica y privada de los proyectos.

Estudio de factibilidad

Comprende el análisis de la alternativa seleccionada en la etapa anterior, reduciendo aun más los márgenes de incertidumbre y recalculando los indicadores de rentabilidad socioeconómica y privada de los proyectos.

Diseño Final

La etapa de diseño final comprende: la elaboración del diseño y/o ingeniería del proyecto, el cálculo de costos definitivos a partir de cubicación y cómputos métricos cuando corresponda, el ajuste de los detalles finales previos a la ejecución.

2.1.1.2 Fase de Inversión.

Esta fase de inicia una vez que se ha tomado la decisión de ejecutar el proyecto y se extiende hasta que termine la construcción o implementación del mismo y esta en condiciones de iniciar su operación.

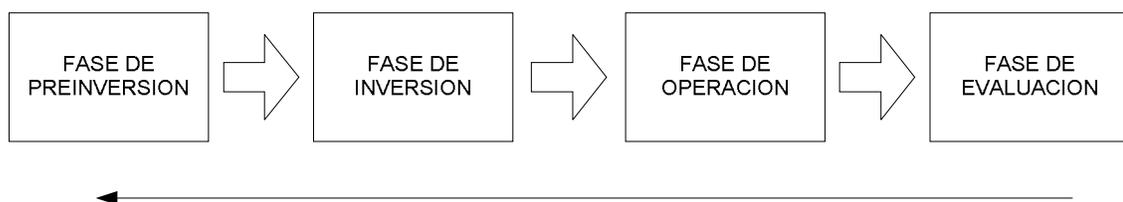
2.1.1.3 Fase de Operación.

También denominada de producción o funcionamiento, el proyecto adquiere su realización objetiva es decir que la unidad instalada inicia la generación del bien o servicio, orientado a la solución de un problema o a la satisfacción de las necesidades que constituyen el origen mismo del proyecto.

2.1.1.4 Fase de Evaluación.

El proyecto constituye una respuesta a un problema por lo cual es necesario verificar después de un tiempo razonable de sus operación que efectivamente el problema ha sido solucionado con la intervención del proyecto, por otra parte el diseño del proyecto puede contemplar la generación de otros efectos en su entorno y se hace necesario por tanto constatar si tales efectos se han cumplido en la dirección e intensidad deseadas.

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS



Fuente: Elaboración Propia

2.2 GERENCIA DE PROYECTOS

Los términos administración y gerencia aunque no tienen grandes diferencias en su manejo y aplicación se puede señalar que la administración esta relacionada con la determinación de objetivos y políticas generales, mientras que la gerencia se relaciona con la ejecución de esas políticas y le logro de dichos objetivos.

Generalmente se utiliza la palabra administración para designar y caracterizar a los funcionarios de alto nivel, y la palabra gerencia para los funcionarios de los demás niveles, en si el administrador del nivel mas alto fija las políticas y los objetivos de manera general, mientras que los gerentes determinan y ejecutan las actividades y los objetivos específicos para lograr los objetivos generales.

2.2.1 Programación.

La programación es la determinación sistemática, ordenada y secuencial de actividades, metas de gestión, plazos y flujo de recursos, en función a los objetivos del proyecto y la duración del mismo.

2.2.2 Ejecución

En la etapa de ejecución se desencadenan las actividades previstas en la programación, entre ellas la contratación de personal, delegación de responsabilidades, ejecución de las actividades y recursos, etc.

2.2.3 Control.

El control es una actividad que se realiza en función a la programación de actividades y recursos, y tiene por objetivo prevenir variaciones que amenacen de manera importante la ejecución del proyecto y a su vez también es flexible para permitir adaptaciones y ajustes a fin de reorientar el proyecto al cumplimiento de sus objetivos.

La Inversión Publica en Bolivia esta normada por el Sistema Nacional de Inversión Publica, que señala las normas, principios y procedimientos para la ejecución de proyectos.

2.3 SISTEMA NACIONAL DE INVERSION PÚBLICA

El Sistema Nacional de Inversión Publica (SNIP), es el conjunto de normas y procedimientos que regulan la actividad de inversión y preinversión en Bolivia, el SNIP reconoce tres niveles institucionales:

Nacional	Ministerio de Hacienda, como órgano rector del SNIP. Ministerios cabezas de Sector.
Departamental	Prefecturas
Local	Municipios

Dentro de este marco de referencia, las normas básicas de SNIP han establecido el siguiente rol:

- El órgano rector del SNIP, debe establecer instrumentos normativos y técnicos metodológicos, los primeros están orientados a regular los procesos específicos del Programa de Inversión Pública al interior de las entidades del sector público, los segundos dirigen el proceso de asignación eficiente de recursos en la preparación, evaluación y administración de proyectos. El Ministerio de Hacienda como órgano rector del SNIP da cumplimiento por intermedio del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo VIPFE.
- Los ministerios cabezas de sector, están encargados de establecer reglamentos específicos que aseguren el funcionamiento del SNIP en el ámbito de competencia de cada Ministerio.
- Los Fondos de Inversión y desarrollo, determinan procedimientos para la aplicación de las políticas de cofinanciamiento en los sectores comprendidos en su ámbito de competencia, en sujeción a las políticas definidas por el Ministerio del área.
- Prefecturas departamentales, gobiernos municipales y entidades dependientes, deben elaborar y establecer los reglamentos específicos que aseguren el funcionamiento del SNIP en el ámbito interno de sus competencia.

2.3.1 Proceso del SNIP.

El SNIP en Bolivia tiene un proceso muy definido, el mencionado proceso comienza donde se establece el producto final del Sistema nacional de planificación SISPLAN, es decir los planes de desarrollo a todo nivel intergubernamental.

Básicamente, el SISPLAN finaliza su proceso con el establecimiento de:

- El plan nacional de desarrollo económico y social PGDES, realizado a escala nacional.
- Las políticas de desarrollo sectoriales PDS, establecidas por los Ministerios sectoriales.
- Los planes de desarrollo departamental PDD realizados por las prefecturas departamentales.
- Los planes de desarrollo municipales PDM establecidos por los gobiernos municipales

A partir de los productos del SISPLAN, en una segunda parte del proceso, comienza el funcionamiento del SNIP que tiene tres pilares definidos:

El primer pilar radica en los principios del sistema. El SNIP funciona sobre la base de los siguientes criterios.

- Eficiencia socioeconómica, que significa la asignación de recursos a las mejores alternativas de inversión.
- Compatibilidad con los planes de desarrollo, es decir una interrelación adecuada entre el SNIP y el SISPLAN.
- Responsabilidad por resultados, los beneficios de los proyectos deben estar sujetos a la responsabilidad de las máximas autoridades ejecutivas.
- Racionalidad en la toma de decisiones, mediante el cumplimiento secuencial del ciclo de vida de los proyectos de inversión, basándose en criterios técnicos definidos.
- Complementariedad de esfuerzos, la conjunción de esfuerzos y recursos para la política de cofinanciamiento.

- Sostenibilidad operativa, la generación de beneficios que garanticen los recursos financieros para la operación del proyecto.
- Centralización normativa y descentralización operativa, que garantiza el funcionamiento descentralizado del sistema y asegura un único nivel normativo.

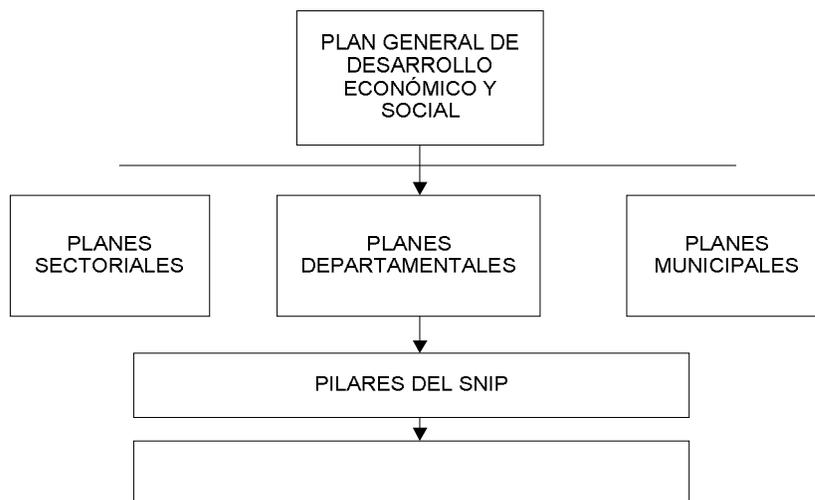
El segundo pilar corresponde a los instrumentos normativos y esta compuesto básicamente por dos elementos:

- Las normas básicas del SNIP.
- Los reglamentos específicos del SNIP que deben establecer las entidades publicas a partir de las particularidades de las mismas.

El tercer pilar esta compuesto por los instrumentos técnicos metodológicos que apoyan la adecuada gestión del ciclo de vida de los proyectos, de manera que coadyuven en la eficiente asignación de recurso en la fase de preinversión y el adecuado grado de ejecución en la fase de inversión.

El producto del proceso del SNIP descrito en los párrafos anteriores deriva en un proceso de Inversión Publica eficiente.

PROCESO DEL SISTEMA NACIONAL DE INVERSION PUBLICA



Fuente: Elaboración Propia

2.3.2 Proceso del Presupuesto de Inversión Pública.

El funcionamiento del proceso presupuestario se inicia con la emisión de las directrices de formulación presupuestaria y luego la elaboración de los presupuestos institucionales por parte de las entidades que forman parte del SNIP cuyo funcionamiento es descentralizado.

Básicamente las instancias que elaboran su presupuesto institucional son los fondos de Inversión y desarrollo, las prefecturas, los gobiernos municipales y los ministerios, que son el resultado de la aprobación y consolidación de los presupuestos de las entidades bajo su tuición.

La mencionada actividad se cumple en el marco de las directrices de formulación presupuestaria que elaboran anualmente los órganos rectores de los Sistemas de Inversión pública y presupuesto.

El órgano rector del SNIP realiza la evaluación global de los programas de inversión pública de los diferentes niveles intergubernamentales, cuyos componentes relevantes constituyen los presupuestos de inversión pública.

Posterior a la evaluación mencionada, el órgano rector establece un análisis de consistencia de usos y fuentes y avala el proceso en el marco de las Normas Básicas del SNIP.

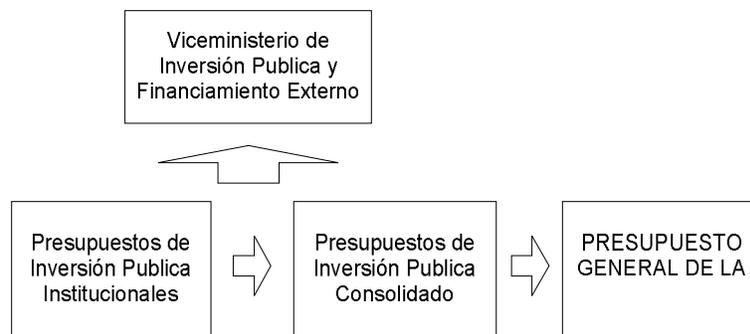
Como paso final, el órgano rector del SNIP realiza la consolidación del programa de inversión pública y por ende se obtiene el anteproyecto de presupuesto de inversión pública, el que forma parte del anteproyecto de presupuesto general de la nación PGN, que luego de un análisis global y ajustes si corresponde, se constituye en el proyecto de PGN, el mismo que es remitido al poder legislativo para su consideración, análisis y aprobación mediante la ley financiera.

Posteriormente se desarrolla el proceso de la ejecución del presupuesto de inversión pública, por parte de los fondos, prefecturas, alcaldías y ministerios con su respectiva etapa de seguimiento de control de la ejecución presupuestaria. El órgano rector realiza el

seguimiento y control de la ejecución presupuestario del programa nacional de inversión pública.

Otro elemento clave del programa de inversión pública en el programa de requerimientos de financiamientos, las entidades públicas deben elaborar sus programas de requerimientos de financiamiento sobre la base de los proyectos que no cuentan con recursos asegurados, cumpliendo las condiciones establecidas en las Normas básicas del SNIP, y en los plazos definidos por el órgano rector.

PROCESO DEL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PÚBLICA



Fuente: Elaboración Propia

En este marco los fondos de inversión considerando la demanda de financiamientos deben presentar al órgano rector del sistema de requerimiento de financiamiento, para realizar la búsqueda de financiamiento, el órgano rector del SNIP consolida los programas de requerimientos de financiamiento y realiza las gestiones para la contratación de financiamiento.

2.3.3 Elementos de apoyo al SNIP.

El funcionamiento del SNIP es coadyuvado con los siguientes elementos de apoyo.

Sistema de Información sobre Inversiones SISIN

Sistema de Información sobre Inversiones SISIN, es un instrumento de información del SNIP que reconoce al proyecto de inversión pública como unidad del sistema y permite recopilar,

almacenar, procesar y difundir la información de carácter financiero y no financiero, relativa a todo el ciclo de vida de cada proyecto su financiamiento.

El SISIN es un sistema de uso obligatorio para el procesamiento de la información relacionada a los proyectos de inversión de todo el sector público. El SISIN está estructurado a partir de una base de datos central de información a nivel del órgano rector del SNIP, y bases de datos descentralizadas en los ministerios y las prefecturas departamentales, sin perjuicio de otras bases de datos que existan a nivel interno en las entidades públicas.

Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa.

El SISIN mantiene una interfase con el sistema de gestión y modernización administrativa SIGMA, transfiriendo en forma automática el anteproyecto de presupuesto de inversión pública, de una gestión al módulo de formulación presupuestaria del SIGMA, constituyéndose el código SISIN en la llave para la identificación de los proyectos en su interrelación SIGMA – SISIN. Una vez aprobado el presupuesto general de la nación PGN este es transferido automáticamente al SISIN para ser entregado por medio magnético a todas las instituciones incluidas en el PGN.

Sistema de Gerencia de Proyectos.

El sistema de gerencia de proyectos SGP, es un instrumento del SNIP que permite realizar el seguimiento de la ejecución físico – financiera del proyecto ya sea en etapa de inversión o preinversión al responsable o encargado de su ejecución. El SGP ha permitido que las instituciones puedan enviar mensualmente la información físico – financiera de cada proyecto. El SGP proporciona información del avance físico al SISIN.

Las Metodologías de Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública.

Son metodologías de preparación y evaluación de proyectos emitidos por el órgano rector del SNIP, que coadyuva a la eficiente y adecuada asignación de recursos de inversión pública en los proyectos de diferentes sectores económicos del país.

Para lograr el objetivo del trabajo y estar dentro de lo que señalan las normas del SNIP usaremos el concepto de reingeniería de procesos que nos otorga conceptos y principios básicos que definen el tipo de cambio que se busca en el SEDAG LP.

2.4 REINGENIERIA

Reingeniería significa volver a empezar, replanteando teorías, procedimientos y objetivos ya establecidos, en si formalmente es **“la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”**.

Fundamental.

La reingeniería empieza sin ningún preconcepto, no trabaja en base a los supuestos que la mayoría de procesos ya han arraigado en ellas. La reingeniería determina primero que debe hacer la organización y luego como debe hacerlo.

Radical.

Se tiene que rediseñar todo desde la raíz, es decir no hacer cambios superficiales o tratar de arreglar lo que ya esta hecho, sino rediseñar todas las estructuras y procedimientos existentes, es reinventar la organización.

Espectacular.

La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento. La mejora marginal requiere afinación cuidadosa, la mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiar por algo nuevo que sea útil y que no este de moda necesariamente.

Procesos.

Considerada la más importante de las cuatro, muchas personas no están orientadas a los procesos, están enfocadas en tareas, oficios, personas, estructuras aisladas, etc., pero no en procesos.

2.4.1 Reingeniería de Procesos.

La Reingeniería de Procesos es una herramienta gerencial moderna, orientada al mejoramiento de los procesos. En términos generales es una metodología apropiada para revisar y rediseñar procesos, así como para implementarlos enfocándose en agregar valor a cada uno de los pasos de un proceso y eliminar aquellos que no den o no puedan dar ningún valor agregado, siendo muy apropiada para generar organizaciones horizontales y organización por proceso para reducir costos, tiempos de proceso, mejorar el servicio y los productos así como para mejorar la motivación y la participación del personal.

En el proceso de rediseño se toman como premisas los siguientes enunciados:

- Los trabajadores toman decisiones.
- Compresión horizontal y vertical del organigrama.
- Se reducen verificaciones y controles.
- Combinación de centralización – descentralización.
- De trabajo a objetivos.

En función de estas premisas el resultado de una reingeniería de procesos debe presentar los siguientes cambios:

- De departamentos funcionales a equipos de trabajo

- De tareas simples a trabajo multidimensional
- De trabajador controlado a trabajador facultado.
- De actividad a resultados.
- De Gerentes supervisores a Gerentes Entrenadores.
- De Estructuras Jerárquicas a Estructuras Planas

Una Reingeniería de procesos busca generar entidades, empresas que funcionen como sistemas abiertos, con procesos y objetivos definidos.

2.5 TEORIA DE SISTEMAS

El concepto de sistema es muy extenso, es decir se aplica a casi todo lo que existe. De manera general podría definirse como un conjunto de elementos interrelacionados entre si con un objetivo común, esto significa que cualquier cosa que esta compuesta de partes unidas entre si puede llamarse sistema, por ejemplo un automóvil, unas tijeras, una ecuación de segundo grado, una empresa o una organización, etc.

A su vez también podemos afirmar que todo el universo esta conformado por sistemas, uno contenido en otro mayor ,y a su vez conteniendo a otro sistema menor, por ejemplo una empresa es un sistema conformado por recursos humanos, físicos y financieros, pero a su vez esta empresa es integrante de un sistema mayor que puede ser un consorcio empresarial al cual pertenezca, un mercado de oferta y demanda de productos, etc. pero también esta empresa contiene sistemas internos, como ser gerencias, departamentos unidades y grupos de trabajo.

2.5.1 Clasificación

Los sistemas se clasifican en:

Sistemas abiertos.

Un sistema es abierto cuando existe un intercambio entre el y el medio ambiente, además que este intercambio es un factor esencial que preserva su viabilidad continuidad y su capacidad de transformarse. A su vez esta relación con el medio hace que estos sistemas estén siempre en constante competencia.

Sistemas cerrados.

Al contrario de un sistema abierto, en el sistema cerrado prácticamente no existe relación con el medio ambiente, por tanto su condición final depende de su condición inicial, y no tienen tendencia a la competencia.

2.5.2 Elementos

Los elementos básicos de todo sistema son:

Entrada.

El insumo (entrada o input) se define como el componente impulsor o indicador con el cual funciona el sistema, la función de entrada caracteriza a la fuerza alimentadora que proporciona al sistema el material de operación.

Proceso.

Un proceso puede ser definido como un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido; las funciones y actividades como también los recursos humanos físicos y tecnológicos son parte integrante del proceso. Un proceso puede definirse también como el fenómeno que cambia continuamente con el correr del tiempo.

Un proceso es el elemento clave de un sistema porque recibe los elementos de entrada o insumos y da los elementos de salida o productos.

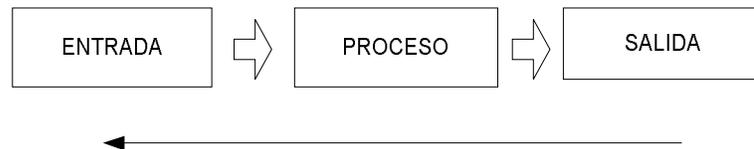
Salida.

El resultado de un proceso son las salidas, la salida (producto o output) puede definirse como el fin para el cual se unen los elementos, las características y las relaciones del sistema, por tanto la salida es congruente con el objetivo, finalidad o meta para los cuales se organiza el sistema.

Retroalimentación.

La retroalimentación o feedback se define como una función de un sistema que compara el producto con un criterio. Esta definición de retroalimentación es utilizada ampliamente en el concepto de control.

ESQUEMA CONCEPTUAL DE UN SISTEMA



Fuente: Elaboración Propia

El concepto de sistema nos ayuda a entender los fenómenos y objetivos como un todo, tomando en cuenta las relaciones entre sus diversas partes, por la reunión de equipos interdisciplinarios, por el establecimiento de un lenguaje común entre los diversos especialistas y la insistencia en la necesidad de interacción y evaluación constante.

La entrada de materiales o información, y el consiguiente proceso de transformación, tiene un objeto que son los productos de salida, por tanto el objetivo final de todo sistema es lograr sus objetivos, en este sentido ha surgido una corriente de administración basada en objetivos.

2.6 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

El método administrativo conocido como administración por objetivos, representa una transición en el sentido de que las organizaciones ya no tienen por objeto solo trabajar, sino también obtener buenos resultados.

La preocupación por el trabajo (como hacerlo) ha llevado a los administradores a concentrarse en el trabajo en sí, y con este afán se ha olvidado que la forma en que se exclusivamente en el hecho de mantenerse ocupados, la administración por objetivos busca un cambio de actitud en este sentido, lo que cuenta son los resultados concretos que aportan a la organización y a la sociedad.

Estos dos términos, eficiencia y eficacia son una parte vital de la gerencia, la efectividad o eficacia se refiere al logro de objetivos, mientras que la eficiencia se refiere a los recursos utilizados para realizar las actividades. Se puede afirmar que la eficiencia se enfoca a las actividades y la eficacia a los objetivos.

2.6.1 Eficiencia

Es la relación directa entre el uso de insumos y el logro de productos, cuya meta es obtener productos sin desperdiciar recursos, la eficiencia se presenta cuando una organización obtiene un producto o completa un procedimiento con una cantidad dada de recursos, en este caso se dice que la organización es eficiente.

La eficiencia se incrementa cuando se obtiene más producto con una cantidad dada de insumos o por el contrario se logra obtener el mismo producto pero con menos insumos.

2.6.2 Eficacia

Es el hecho de alcanzar las metas y objetivos de manera correcta, es decir lograr las metas y objetivos con las características y cualidades establecidas. La eficiencia y eficacia se pueden presentar de manera independiente en la organización, se puede ser eficiente pero no eficaz o en su defecto ser eficaz pero no eficiente.

Ser eficiente pero no eficaz significa cumplir todas las actividades y lograr el producto con los recursos establecidos, pero el producto resultante no cumple las características y cualidades esperadas, por lo cual no se cumple el objetivo.

Ser eficaz pero no eficiente, significa lograr el objetivo con las características y cualidades esperadas pero a un alto costo.

La administración por objetivos busca maximizar el nivel de eficiencia y eficacia en las organizaciones, lo cual da origen a otro concepto que engloba a la eficiencia y eficacia.

2.6.3 Economía

Es la optimización de la eficiencia y eficacia, significa las metas y objetivos con la plenitud de sus características y cualidades con ahorro de recursos o por el contrario también es economía cuando sin ahorro de recursos se obtiene mayores metas y objetivos a las planificadas, con la plenitud de cualidades y características.

La administración por objetivos esta basada fundamentalmente en la planificación, ya que es en esta ultima que se determinan los objetivos de la organización y la administración por objetivos trabaja en función al logro de los mismos de manera eficiente y eficaz.

2.6.4 Planificación

La planificación en la administración por objetivos debe manejar bien los siguientes conceptos:

Propósito

El propósito exige que se identifiquen los objetivos y necesidades específicas de los clientes y usuarios de la entidad los cuales constituyen la razón de ser de la organización.

Procesos Claves

Son un conjunto de procedimientos y actividades que hay que coordinar de manera mas intensa para producir un resultado significativo, los procesos claves proporcionan una estructura para la planificación, ejecución y control de la organización por consiguiente, todos los objetivos se definen en función del logro de los resultados dentro de uno o mas procesos claves predeterminados.

Política

Es esencialmente un grupo de normas conforme a las cuales los gerentes pueden tomar sus descisiones, una política bien definida y ampliamente difundida fomenta la delegación de la facultad de tomar descisiones. La diferencia entre una declaración de una política y un objetivo consiste en que la primera rige permanentemente, mientras que la segunda siempre se especifica el tiempo necesario para su logro, la política sirve de guía y antecede a la fijación de objetivos.

Objetivo

Es la expresión exacta de una intención, en la cual se describe un efecto importante para cuyo logro se requiere planificación:

El objetivo debe ser:

- Ser lo mas especifico cuantificable posible.
- Estar vinculado solo con preguntas del tipo ¿Qué? o ¿Cuándo?.
- Ser fácil de comprender, realista y factible, aunque muchas vees pueda implicar un trabajo dificil.

Plan de Acción

Es la descripción e las medidas necesarias para alcanzar los objetivos. El proceso de formular objetivos y planes de acción requiere la participación de los gerentes, sea cual fuere su posición dentro de la organización.

Patrones de Realización

La finalidad de cada proceso es la de mantener y si fuera posible mejorar un cierto nivel de resultados significativos, un patrón de realización es por tanto una expresión exacta del nivel de resultados que según se ha descocido deben alcanzarse y mantenerse.

Estos patrones se utilizan después de comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados, a fin de determinar que medidas hay que tomar para poder mantener o mejorar el patrón de realización. A menudo debido a la dinámica de la organización y su entorno, estos patrones deben tener un margen de flexibilidad y en muchos casos se debe modificar el mismo patrón.

La administración por objetivos es una manera permanente de dirigir el trabajo y principalmente a las personas, en este sentido la administración por objetivos no sería un método completo si no se reconoce en ella la importancia del aprovechamiento la utilización de los recursos humanos.

2.7 RECURSOS HUMANOS

La filosofía de los recursos humanos considera la productividad de la fuerza de trabajo como un importante recurso económico de la organización, enfoca a la persona humana como un elemento activo y coadyuvante al paso que considera que la satisfacción en el trabajo es mas bien el resultado de su efectiva contribución, que un factor determinante de la productividad.

2.7.1 Principios

La administración de recursos humanos se basa en los siguientes principios:

- Las personas participan de un conjunto común de necesidades básicas: de asociación, de afecto y de respeto, a partir de esas necesidades la mayoría de las personas desea contribuir afectiva y creativamente a la realización de objetivos que consideran valiosos e importantes.
- La mayoría de las personas son capaces de asumir mucha más iniciativa responsabilidad y creatividad que la que le permiten sus trabajos, estas capacidades constituyen recursos inexplorados que actualmente se están descuidando.
- La tarea básica del administrador es desarrollar un contexto en el que los subordinados puedan aportar el máximo de sus talento para la realización de los objetivos institucionales, debe esforzarse por descubrir y explorar los recursos creadores de sus subordinados.
- El administrador debe esforzarse por ampliar continuamente los ámbitos de ejercicio del auto dirección y el auto control por parte de los subordinados, en la medida en que ellos desarrollan sus talentos y demuestran mayor visión y capacidad.

2.7.2 Resultados

Los resultados que se pueden esperar son los siguientes:

- La calidad final del procesos de descision y de la ejecución mejora en la mediad en que el administrado haga uso al limite de la experiencia. Intuición y capacidad creadora de sus personal.
- Los subordinados ejercerán un auto control responsable en la realización de objetivos que consideran valiosos y que ayudaron a establecer.

- La satisfacción en el trabajo ira creciendo como un subproducto de la ejecución incrementada y de la oportunidad de contribuir creativamente a este incremento.
- El aumento del nivel educacional de la fuerza de trabajo es una forma efectiva de mejora en el desempeño organizacional y de aliviar crisis de falta de mano de obra calificada en determinadas ocasiones.
- La existencia de programas continuos de educación, adiestramiento y readiestramiento durante la vida laboral, prepara no solo para las exigencias de las nesecidades institucionales, sino que opera preventivamente o retarda la obsolescencia del individuo.

CAPITULO III

CAPITULO III PROPUESTA

El objetivo general de la presente propuesta, se constituye en el diseño de procesos eficientes y eficaces de gestión financiera, sin dejar de lado por supuesto el aspecto de la gestión física, ya que el objetivo de la gestión financiera debe ser en todo momento su aplicación correcta con la finalidad de que dicha aplicación se refleje de manera fidedigna en una adecuada gestión física.

SITUACION ACTUAL	PROPUESTA
Sin objetivos	Definir objetivos del SEDAG LP
Deficiente ejecución de actividades	Eficiencia en la ejecución de actividades
Sin control al logro de metas	Control interno al logro de metas
Sin coordinación operativa	Definir relaciones operativas
Sin participación del personal	Participación del personal
Inadecuada gestión de la información	Adecuada gestión de la información
Procedimientos ineficaces	Procedimientos eficaces

Como filosofía de la reingeniería la propuesta busca un cambio radical y real en la gestión financiera del SEDAG LP, teniendo como parámetro de evaluación la ejecución presupuestaria que debe ser del 100 %.

3.1 DEFINICION DE LA ENTIDAD

El SEDAG LP es una entidad desconcentrada y de coordinación operativa de la Prefectura de La Paz, con competencia de alcance departamental en sector agropecuario del departamento, constituyéndose en una entidad ejecutora de proyectos por delegación expresa de la prefectura.

Esta definición otorga al SEDAG LP las siguientes características:

- Al ser desconcentrado tiene la suficiente independencia y capacidad técnica para ejecutar sus actividades.
- Tiene relación de coordinación y dependencia funcional con la prefectura.
- Su actividad principal y fundamental es la implantación de proyectos de inversión pública.
- Esta enfocada al sector rural del departamento.

3.1.1 Misión Institucional

La misión institucional y por tanto el objetivo a largo plazo del SEDAG LP es:

“Mejorar los niveles de producción y productividad agropecuaria y forestal del departamento, para elevar el nivel de vida de la población rural, mediante la ejecución de programas y proyectos”.

Esta misión de largo plazo esta en función al cumplimiento de los objetivos de corto y mediano plazo del SEDAG LP que podemos definir secuencialmente como:

- Determinar y elegir los proyectos mas adecuados en función a su misión institucional.
- Velar por la adecuada presentación e inscripción de sus proyectos.
- Logara el cumplimiento total de actividades y metas establecidas enmarcada en el uso completo de sus recursos asignados.

3.1.2 El SEDAG LP como Sistema

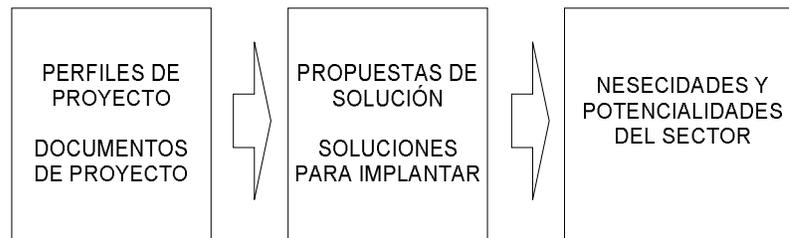
El cumplimiento de sus objetivos de corto, mediano y largo plazo implica que el SEDAG LP defina los insumos con los cuales trabaja, el proceso de transformación y los productos que otorga a sus usuarios, es decir aplique el concepto de sistema a su funcionamiento.

Elementos de Entrada

Los insumos del SEDAG LP se pueden desagregar según el grado de generalidad con el que se observen, se podría afirmar que las necesidades y potencialidades del sector agropecuario otorgan los insumos, pero estas necesidades y potencialidades deben ser expresadas de manera más específica, por tanto de acuerdo a la naturaleza del SEDAG LP sus insumos específicos son:

- Perfiles de proyectos, que constituyen ideas para solucionar algún problema o explotar alguna potencialidad del sector.
- Documentos de proyecto, que son proyectos ya evaluados al nivel de factibilidad y diseño final, listos para ser implantados.

ELEMENTOS DE ENTRADA



Fuente: Elaboración Propia

Proceso Interno

El proceso interno del SEDAG LP es la transformación que se hace de los perfiles y documentos de proyecto, este proceso está conformado por la gestión física y financiera de proyectos con sus subprocesos de programación, ejecución y control.

Los perfiles de proyecto pasan a la etapa de preinversión y los documentos de proyectos a la etapa de inversión.

PROCESO DEL SEDAG LP



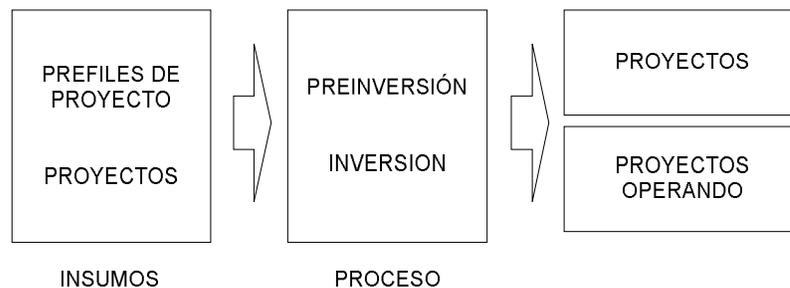
Fuente: Elaboración Propia

Elementos de Salida

Los productos del SEDAG LP son consecuencia de la transformación de los perfiles y documentos de proyecto mediante la etapa de preinversión e inversión respectivamente y representan el cumplimiento de la misión institucional, estos productos finales son:

- Proyectos listos para su implantación
- Proyectos en fase de operación.

SEDAG LP CONCEPTUALIZADO COMO SISTEMA



Fuente: Elaboración Propia

Los documentos de proyecto que salen como consecuencia de la transformación de los perfiles se convierten nuevamente en insumos del SEDAG LP para pasar a la etapa de inversión.

De esta manera el SEDAG LP cumple su misión institucional y sus objetivos de corto y mediano plazo, implantando proyectos que generan desarrollo en el sector agropecuario del departamento.

3.2 RELACION CON EL ENTORNO

El SEDAG LP mantiene relación constante con personas y entidades externas, las cuales proporcionan los insumos y reciben los productos y también en cierto sentido afectan al desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus objetivos.

3.2.1 Sociedad Civil

Son los usuarios del SEDAG LP lo conforman las alcaldías, comunidades, cantones y organizaciones del sector rural del departamento, son quien otorgan los insumos y son los beneficiarios finales de los proyectos.

3.2.2 Entes Financiadores

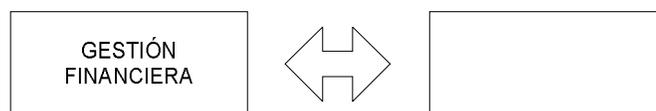
Son las entidades que otorgan los recursos para los proyectos del SEDAG LP, se dividen en financiadores externos como países, entidades de crédito, ONG's, etc., y financiadores internos cuando son recursos del Gobierno central, prefectura o municipios.

3.2.3 Poder Ejecutivo

Como entidad publica depende de la prefectura de La Paz y esta sujeta a las relaciones funcionales y disposiciones jurídicas que rigen al Estado Nacional y los gobiernos departamentales.

3.3 GESTION DE PROYECTOS

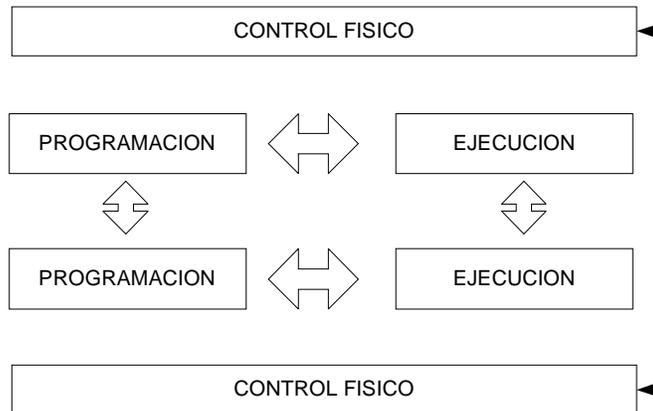
La gestión de proyectos es el proceso principal del SEDAG LP, este proceso se divide en dos procesos complementarios e interrelacionados entre si:



A su vez cada una se divide en tres subprocesos: programación, ejecución y control.

La gestión de proyectos del SEDAG LP comienza con la recepción de perfiles de proyecto y/o documentos de proyecto, siguiendo con la ejecución de los proyectos y concluye cuando deja estos perfiles y/o documentos de proyecto en operación.

GESTIÓN DE PROYECTOS



Fuente: Elaboración Propia

3.4 GESTION FINANCIERA

3.4.1 Concepto y Características

La gestión financiera son los procesos que permiten integrar la programación presupuestaria, adquisiciones, desembolsos, informes financieros y controles internos con el objetivo de hacer una apropiada gestión de recursos del mismo y lograr sus objetivos de desarrollo, en este sentido la gestión financiera de proyectos consiste en otorgar a los proyectos de manera transparente, los recursos financieros de forma oportuna y suficiente para una correcta y completa ejecución de actividades físicas, lo cual representa obtener el máximo beneficio de los recursos públicos.

- Transparente en el sentido que todo el proceso de programación y ejecución de recursos se realice de manera correcta.
- Recursos oportunos, porque deben estar disponibles en el momento requerido para ejecutar las actividades programadas.

- Recursos suficientes porque deben cubrir plenamente las necesidades de insumos y servicios.

Todas las actividades de programar, ejecutar y controlar, no se concentran en una sola persona, la gestión financiera de proyectos se realiza de manera integral entre los proyectos y unidades del SEDAG LP y en función a la relación entre ellos, pero es la unidad administrativa financiera quien concentra la información de la gestión financiera.

El presupuesto es la principal herramienta para la programación, ejecución y control de recursos.

GESTION FINANCIERA DE PROYECTOS EN EL SEDAG LP



Fuente: Elaboración Propia

3.4.2 Actores de los Procesos

En la gestión financiera dentro del SEDAG LP intervienen los siguientes actores:

- Los proyectos como principales responsables y ejecutores físico – financieros.
- La unidad de coordinación y supervisión, como responsable del control a la ejecución física.
- La unidad administrativa financiera como centro de información, orientación, procesamiento en la programación y ejecución financiera, y a la vez responsable de control interno.

Proyectos

Los proyectos son considerados como una empresa con un personal, objetivos y recursos propios por esta razón tienen la capacidad e independencia suficientes para ejecutar sus actividades en función al logro de sus objetivos y enmarcados en el personal y recursos asignados.

Unidad de Coordinación y Supervisión

Es la unidad encargada de realizar el seguimiento y control a la ejecución física de los proyectos.

El seguimiento y control se realiza sobre la base de la programación de actividades y metas anuales, que son elaboradas y establecidas por lo proyectos, los instrumentos de control son los formularios POA (Plan operativo anual), SGP (Sistema gerencial de proyectos), SISIN (Sistema de información sobre inversiones), SISER e informes de actividades e inspecciones físicas.

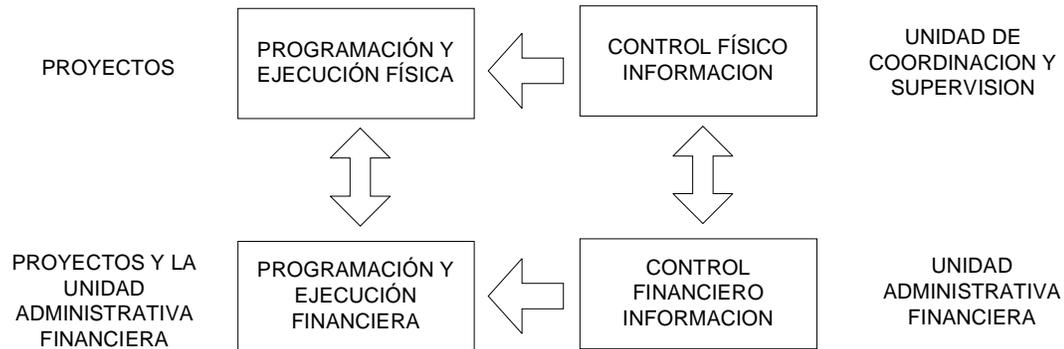
Unidad Administrativa Financiera

Es la unidad en la cual se concentra las actividades de programar, ejecutar y controlar el uso de recursos por parte de los proyectos, participa conjuntamente con los proyectos en la programación y ejecución financiera, estableciéndose como asesor y orientador en estos dos procesos, y realiza el seguimiento a estos dos procesos señalados.

Todos los procedimientos y documentos resultantes se concentran en esta unidad por lo cual es el centro de información respecto a la gestión financiera de los proyectos del SEDAG LP.

Para realizar el control de actividades y del uso de recursos, se debe tomar en cuenta a ambos aspecto, el avance físico y el avance financiero, comparando ambos se podrá determinar solidamente si existen variaciones reales e importantes y en este sentido determinan las soluciones mas adecuadas.

PARTICIPACION DE PROYECTOS Y UNIDADES EN LA GESTION FINANCIERA



Fuente: Elaboración Propia

3.5 MARCO NORMATIVO

El SEDAG LP como entidad publica esta sujeta a todas las normas jurídicas que rigen el Estado.

De manera especifica esta sujeta al cumplimiento de los siguientes sistemas nacionales:

- Sistema nacional de planificación
- Sistema nacional de inversión publica
- Los sistemas de administración y control gubernamental.

3.5.1 Sistema Nacional de Planificación

Resolución Suprema No. 216779, de 21 de julio de 1996, Normas Básicas del Sistema Nacional de Planificación.

3.5.2 Sistema Nacional de Inversión Publica

Resolución Suprema No. 216768, de 18 de junio de 1996, Normas Básicas del Sistema nacional de Inversión Publica.

Resolución Ministerial No. 613 de 20 de junio de 1997, Reglamento Básico de preinversión.

Resolución Ministerial No. 528 de 12 de junio de 1997, Reglamento Básico de Operaciones del Sistema Nacional de Inversión Pública.

Resolución Ministerial N°. 612 de, 27 de junio de 1997, Reglamento Básico de Operaciones del Sistema de Información sobre Inversiones

3.5.3 Sistemas de Administración y Control Gubernamental

Ley 1178 SAFCO, de 20 de julio de 1990, Sistemas de Administración y Control Gubernamental.

Decreto Supremo 23318 - A, de 03 de noviembre de 1992, Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública.

Resolución Suprema No. 216784, de 16 de agosto de 1996, Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones.

Resolución Suprema No. 217055, de 30 de mayo de 1997 Normas Básicas Del Sistema De Organización Administrativa.

Resolución Suprema No. 217095, de 04 de julio de 1997, Normas Básicas del sistema de Presupuesto.

Resolución Suprema N° 217064 de, 23 de mayo de 1997 Normas Básicas Del Sistema De Administración De Personal

Decreto Supremo No. 25964 de 22 de noviembre de 2000, Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

Resolución Suprema No. 218056, de 30 de julio de 1997 Normas Básicas del Sistema De Tesorería del Estado.

Resolución Suprema No 218040 de 29 de julio de 1997, Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada.

Decreto Supremo 23215, de 20 de julio de 1990, Reglamento para el ejercicio de las atribuciones de la Contraloría General de la República.

3.6 PROCESOS DE GESTION FINANCIERA

La gestión financiera de proyectos en el SEDAG LP propiamente dicha con una programación, ejecución y control, se enmarca dentro de un ejercicio presupuestario, es decir del 1 de enero al 31 de diciembre de una gestión.

Pero las actividades preparatorias empiezan en los últimos meses de la gestión inmediata anterior, con un proceso inicial la elaboración del programa de inversión pública que comprende los proyectos con financiamiento y los proyectos sin financiamiento.

3.6.1 Proyectos sin Financiamiento

Los proyectos sin financiamiento, consisten en perfiles de proyecto y documentos de proyecto presentados por la sociedad de manera directa o por medio de la prefectura en el caso de los documentos del proyecto también se presenta la situación de que sean producto de un proceso de preinversión realizado a un perfil de proyecto en el SEDAG LP, en ambos casos tienen la característica de no contar con recursos seguros para su ejecución.

Perfiles y documentos de proyectos constituyen los insumos futuros del SEDAG LP y como procesador de estos insumos debe comprobar su calidad, en este sentido se debe responder las siguientes preguntas:

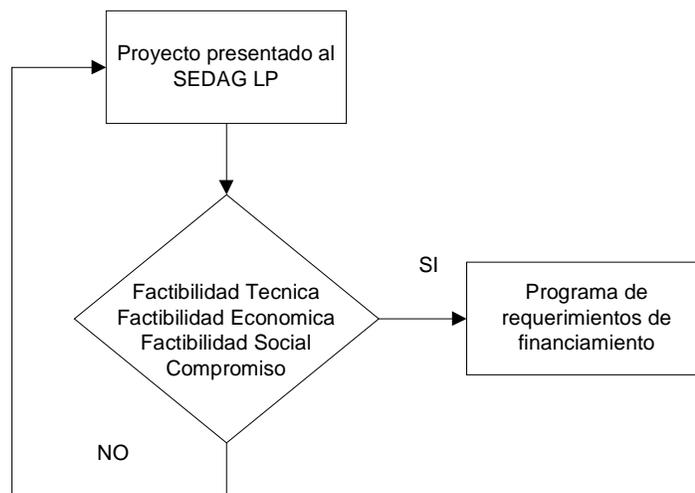
- ¿Las actividades y principalmente los objetivos son coherentes y están claramente planteados, están acordes al PEI y el PDD?
- ¿Esta demostrada su factibilidad técnica?

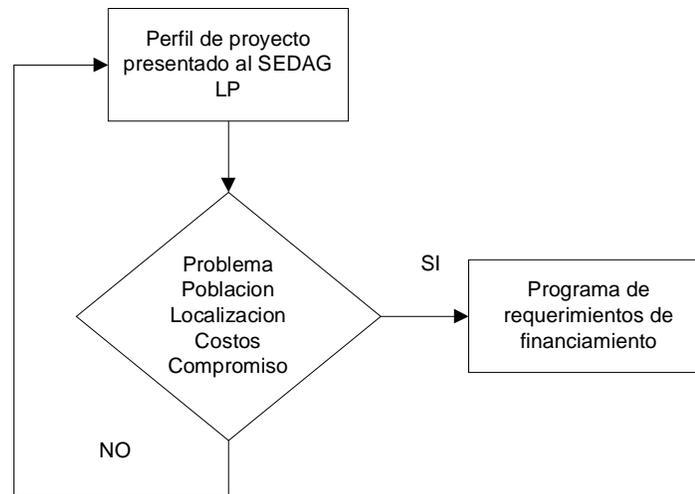
- ¿Cuenta con los indicadores de evaluación (VAN, TIR, CAE, COSTO/BENEFICIO) que demuestren su factibilidad socio - económica?
- ¿Existe el compromiso de los beneficiarios hacia el proyecto?

Un proyecto para ser enviado a la prefectura en busca de financiamiento para la fase de inversión debe responder afirmativamente a estas preguntas.

En el caso de los perfiles de proyecto, también se debe velar porque contengan aspectos fundamentales, como:

- Problema a solucionar o potencialidad a explotar
- Población beneficiaria
- Localización geográfica
- Costos estimados
- Compromiso de los beneficiarios hacia el proyecto.





Fuente: Elaboración Propia

Los perfiles que señalen claramente estos aspectos pueden enviarse en búsqueda de financiamiento para la fase de preinversión.

El compromiso de los beneficiarios hacia el proyecto consiste en obtener de manera textual la afirmación consciente y plena de que necesitan el proyecto y que participaran en su ejecución, minimamente en el proceso de control.

Esto es para garantizar que el proyecto durante su ejecución no tendrá oposición de los pobladores del lugar de implantación.

Todas estas consideraciones constituyen con concepto de control a la calidad de los insumos del SEDAG LP, este control a los perfiles y proyectos para confirmar una correcta presentación física como financiera constituye el inicio preparatorio para a gestión financiera, posteriormente estos proyectos son incluidos en el Programa d requerimientos de financiamiento.

3.6.2 Proyectos con Financiamiento

Los perfiles de proyecto y documentos de proyecto que cuenten con financiamiento asegurado, constituyen el presupuesto de inversión pública del SEDAG LP, y son los que están sujetos a los procesos de programación, ejecución y control.

3.7 PROGRAMACION FINANCIERA

La programación de recursos consiste en determinar y reservar los recursos necesarios para la ejecución de actividades, el objetivo de la programación financiera consiste en mantener una programación actualizada de recursos en función a los requerimientos de la programación de actividades.

El proceso de programación financiera esta conformada por do procedimientos:

- La elaboración del proyecto de inversión publica del SEDAG LP.
- La programación del flujo de recursos.

Todo el proceso de programación financiera esta enmarcada en las guías de formulación presupuestaria, de las cuales corresponden al SEDAG LP en su aplicación:

- Directrices de formulación presupuestaria.
- Clasificadores presupuestarios.

Estos documentos permiten enmarcar la programación del presupuesto en los requisitos y formatos establecidos por el Ministerio de Hacienda, los documentos bases para la programación presupuestaria son:

- Documento del proyecto, que señala las actividades y recursos globales del proyecto.
- Programación anual de actividades.

3.7.1 Presupuesto de Inversión Publica

El proyecto de Inversión Publica del SEDAG LP es la consolidación de las estimaciones de presupuesto requerido para la gestión por cada proyecto dependiente.

La estimación de recursos para la gestión del proyecto toma como base el monto global de la inversión del proyecto, distribuido a los largo del periodo de vida de implantación del mismo en periodos anuales. Esta distribución constituye el presupuesto plurianual que esta contenido en el propio documento de proyecto.

En la preparación del proyecto de presupuesto, se manejan dos tipos de proyecto:

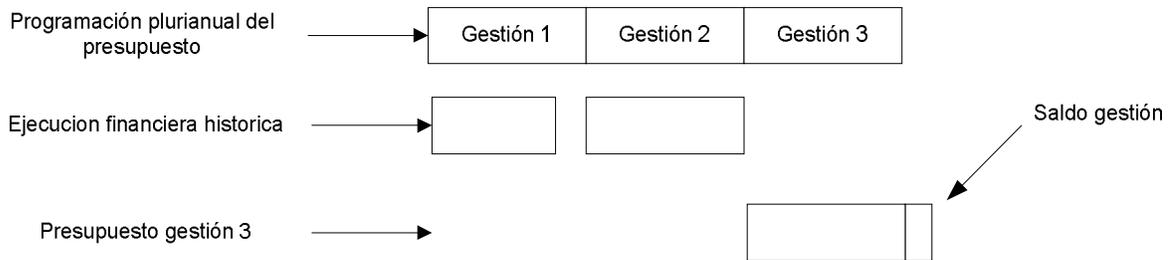
- Proyectos nuevos ya sean para fase de preinversión o inversión, son aquellos cuya ejecución empezara en la gestión.
- Los proyectos de continuidad, generalmente son de inversión, son aquellos cuya ejecución viene realizándose desde gestiones anteriores. Estos proyectos de continuidad poseen una ejecución historia, razón por la cual se debe realizar una conciliación de su presupuesto, el objetivo de la conciliación es determinar el saldo real de recursos del proyecto a la fecha de la elaboración del anteproyecto de presupuesto.

Sobre la base de esta conciliación se pueden presentar dos situaciones:

- Que el proyecto haya tenido una ejecución financiera del 100 % de sus recursos programados para cada gestión anterior, lo cual determinaría que se respete el presupuesto asignado para la gestión actual.
- Lo contrario, es decir que el proyecto no haya tenido una ejecución del 100 % de sus recursos asignados en gestiones anteriores, habrá la posibilidad de adicionar esos saldos no ejecutados al presupuesto actual, lo cual significa modificar la programación plurianual del proyecto.

El incremento al presupuesto para la gestión, establecido en el presupuesto plurianual, con los saldo no ejecutados de gestiones anteriores, también significa que las actividades y metas no ejecutadas en gestiones anteriores se incrementen a la programación de actividades.

CONCILIACIÓN DE SALDOS HISTÓRICOS



Fuente: Elaboración Propia

Bajo esta consideración se debe realizar el proyecto de presupuesto de inversión publica del SEDAG LP, que no es mas que la consolidación de los proyectos de presupuesto de cada proyecto dependiente con financiamiento.

Este proyecto de presupuesto de inversión publica del SEDAG LP, conjuntamente el presupuesto de gastos de funcionamiento pasara a formar parte del anteproyecto de presupuesto de la Prefectura, que a su vez pasara a formar parte del anteproyecto de presupuesto general de la nación.

Otro aspecto importante que se debe considerar en la preparación del anteproyecto de presupuesto de inversión publica, son las condiciones que señala el artículo 28 de las normas básicas del sistema nacional de inversión publica.

Artículo 28: Condiciones para la incorporación de proyectos en el Presupuesto de Inversión:

Para la incorporación de proyectos en el Presupuesto de Inversión Publica, éstos deberán cumplir con los siguientes requisitos mínimos:

- Estar registrado en el SISIN,

- Contar con los estudios y evaluaciones que recomienden la asignación de recursos al proyecto de acuerdo a los criterios, de rentabilidad socio-económico establecidos por el Órgano - Rector.
- Contar con el dictamen de la máxima autoridad ejecutiva de la entidad pública encargada del proyecto por el: cual recomienda su ejecución y asume la responsabilidad ejecutiva por la asignación de recursos para la preinversión o inversión.
- En caso de tratarse de proyectos que vayan a ser ejecutados por una entidad pública pero cuyos costos de operación vayan a ser financiados por una entidad diferente, disponer de un convenio específico suscrito entre ambas instituciones, en el cual se detallan las responsabilidades y compromisos asumidos por cada una de ellas.
- Contar con la ratificación escrita de las entidades que participen en el cofinanciamiento del proyecto, cuando corresponda

El incumplimiento a algunos de esos requisitos por parte de los proyectos, que si bien es la practica no impide la ejecución de recursos, si lo retrasan, por la cual antes de iniciar la programación se debe verificar si los proyectos cumplen estos, y en caso de incumplimiento subsanarlos inmediatamente.

Una vez enviado el proyecto de presupuesto de Inversión Publica del SEDAG LP y haberse incluido en el PGN, se debe esperar la aprobación de este para proceder a elaborar oficialmente las cuotas de compromiso.

3.7.2 Elaboración de Cuotas de Compromiso

Una vez aprobado el presupuesto general de la nación, se puede considerar el presupuesto de Inversión Publica del SEDAG LP como oficial y disponible para su ejecución.

En el transcurso del tiempo transcurrido entre el envío del proyecto del presupuesto del SEDAG LP hasta la aprobación en el poder legislativo, puede ser que sufra modificaciones, en tal caso los proyectos afectados deben acomodarse al nuevo presupuesto aprobado y

ajustar su programación de actividades, la certificación presupuestaria constituye el documento que establece y garantiza de manera oficial el presupuesto asignado por proyecto.

La elaboración de cuotas recursos como documentos base:

- El presupuesto vigente para la gestión
- La programación de actividades de cada proyecto.

La programación de recursos, de actividades y definición de metas para la gestión es elaborada íntegramente por el proyecto.

La unidad administrativa financiera da el visto bueno a la programación de recursos, comprobando que el presupuesto estimado del proyecto sea idéntico al aprobado.

La unidad de coordinación y supervisión, da el visto bueno a la programación de actividades comprobando que las actividades para la gestión sean coherentes y las metas alcanzables.

El proyecto determina las cantidades necesarias y los tiempos de desembolso del presupuesto vigente para la gestión, esta programación debe tener las siguientes características:

- La programación de cuotas toma como unidad mínima de desembolso un mes.
- Las fechas de desembolso se circunscriben al ejercicio presupuestario.
- La sumatoria de los montos de cada cuota es igual al 100 % del presupuesto aprobado.

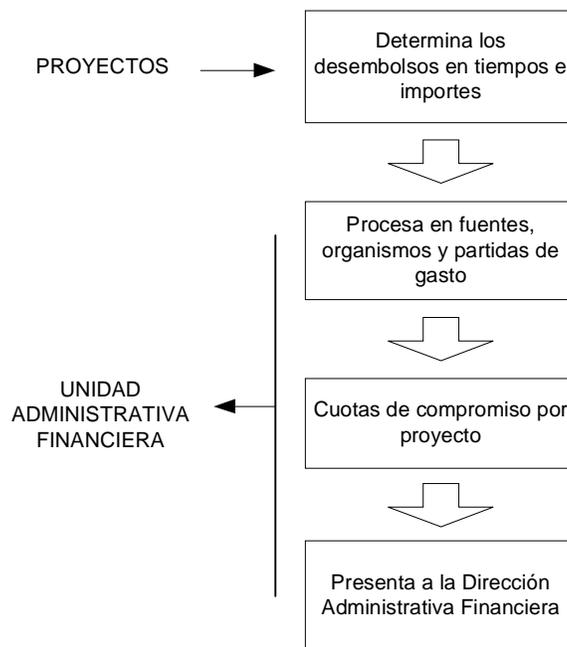
En proyectos con más de una fuente de financiamiento, se debe desglosar los desembolsos por fuente.

Una vez que el proyecto programa sus cuotas por importes y tiempos de desembolso, la unidad administrativa financiera revisa esta programación para posteriormente expresarlas en categorías programáticas, fuentes de financiamiento, organismos financiadores y partidas de gasto y la representa en el formato establecido en la dirección administrativa financiera.

El documento de programación de cuotas de compromiso de cada proyecto debe tener la firma del responsable del proyecto y del jefe de la unidad administrativa financiera.

Las cuotas de compromiso deben ser actualizadas constantemente, en función de las variaciones que se pudiesen presentar en el ejercicio presupuestario.

PROGRAMACIÓN DE CUOTAS DE RECURSOS



El proceso de programación física como financiera da como resultado los siguientes documentos:

- Programación de actividades
- Presupuesto vigente

- Programación de cuotas de compromiso

Estos documentos deben ser distribuidos en las unidades de coordinación y supervisión, unidad administrativa financiera y los proyectos, además de estar disponibles para cualquier funcionario de la entidad.

La programación como se vera después, es constante en función a corregir las variaciones en la programación inicial, la programación física y financiera es la base en la cual se sustentara la ejecución del proyecto.

3.8 EJECUCION FINANCIERA

La ejecución financiera es la consecuencia de la materialización del conjunto de actividades programadas lo cual se traduce en desembolsos re recursos dentro de los límites de magnitud y tiempos previstos en la programación financiera.

La unidad administrativa financiera actúa como ya se dijo antes, como un gestor de recursos entre los proyectos y los financiadores, por lo que queda claro que los recursos no están en poder del SEDAG LP.

La solicitud de recursos sigue un curso desde los proyectos a la dirección del SEDAG LP y de este a la Prefectura como financiador interno, y de la prefectura a los financiadores externos, mediante el VIPFE.

En este sentido establecemos que la solicitud de recursos a los financiadores estará en función a la solicitud inicial de los proyectos, la programación de cuotas de compromiso se constituye solamente en reservar estos recursos para cada proyecto en una magnitud y un tiempo específico, como solo reservas las cuotas de compromiso no representan por si solas desembolsos automáticos.

3.8.1 Etapas en la Ejecución de Recursos

El proceso de la ejecución de recursos esta comprendida por las siguientes etapas:

Solicitud de Recursos

Es la expresión formal de la necesidad de contar y utilizar los recursos programados, nace en los proyectos.

Devengamiento del Gasto

Es la recepción efectiva y uso del bien o servicio independientemente de que se haya pagado o no.

Ejecución del gasto

Es el pago con recursos con dinero efectivo o equivalente.

Descargo del Gasto

Es la presentación documentada del detalle de los gastos y comprende todos los documentos necesarios que justifiquen y respalden el gasto incluido.

Registro del Gasto

Es el registro como cargo al presupuesto del proyecto beneficiario de los recursos.

Dependiendo de la forma de ejecución, estas etapas varían en el orden, pero se presentan siempre durante la ejecución de cada cuota de recursos programada.

PROGRAMACIÓN DE CUOTAS DE RECURSOS



Fuente:

Los proyectos y la unidad administrativa financiera son los principales actores del proceso de ejecución financiera, siendo su participación la siguiente:

Proyectos

- Solicitud de recursos
- Ejecución del gasto
- Rendición de cuentas

Unidad Administrativa Financiera

- Procesa la solicitud.
- Elabora y presenta los requisitos para la solicitud
- Revisión de documentos
- Registro interno de gastos

3.8.2 Formas de Ejecución

En función a la periodicidad y la magnitud los gastos se pueden ejecutar de dos formas:

- Mediante pago directo
- Mediante fondos en avance

3.8.2.1 Pagos Directos

Esta forma de ejecución generalmente se realizan en los pagos realizados a personas naturales o jurídicas formalmente establecidas, las cuales tengan la disponibilidad de

establecer compromisos escritos con el SEDAG LP y/o la Prefectura, para proveer los bienes y servicios requeridos por los proyectos es la forma de ejecución mas recomendable, porque los recursos van de manera directa del financiador al proveedor sin pasar físicamente por el SEDAG LP y los proyectos.

El pago directo se basa en los contratos que son la forma mas común de compromisos escritos, estos contratos pueden establecer dos tipos de compromisos:

- Realizar el pago de forma adelantada antes de recibir el bien o servicio.
- Realizar el pago posterior a la recepción del bien o servicio.

Estos dos compromisos se resumen en dos clases de pagos directos:

- Pagos como anticipos
- Pagos a entrega de producto.

PAGOS EN FORMA DE ANTICIPOS



Fuente: Elaboración propia

PAGOS A LA ENTREGA DEL PRODUCTO



Fuente:

Otra característica del pago directo es que no es aplicable a gastos pequeños y muy recurrentes, ya que no justifican la realización de contratos.

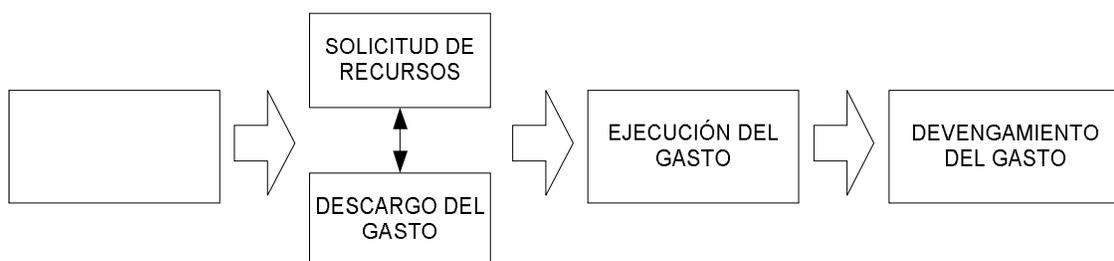
Para poder ejecutar los recursos mediante pago directo las personas jurídicas y naturales proveedoras, deben estar inscritos en el SIGMA, para lo cual deben presentar requisitos específicos, por esta razón que las empresas que no están formalmente establecidas no pueden recibir pagos directos.

Pagos de Anticipos

Los pagos directos por anticipo siguen las siguientes etapas:

- Firma del contrato
- Solicitud de recursos y descargo del gasto
- Ejecución del gasto
- Devengamiento del gasto

PROCESO DEL PAGO DIRECTO DE ANTICIPOS



Fuente: Elaboración propia

En los anticipos del principal respaldo de la ejecución es el contrato, por lo cual ningún anticipo es efectivo sin un contrato o documento equivalente.

Los contratos en los proyectos de riego al ser importes mayores son firmados por el director administrativo financiero de la Prefectura y la empresa constructora. En montos pequeños y proyectos de investigación son firmados por el director del SEDAG LP y el proveedor.

La unidad administrativa financiera hace la solicitud de recursos y descargo de manera simultanea, la solicitud es elaborada señalando los datos generales del proyecto y de los recursos a desembolsar.

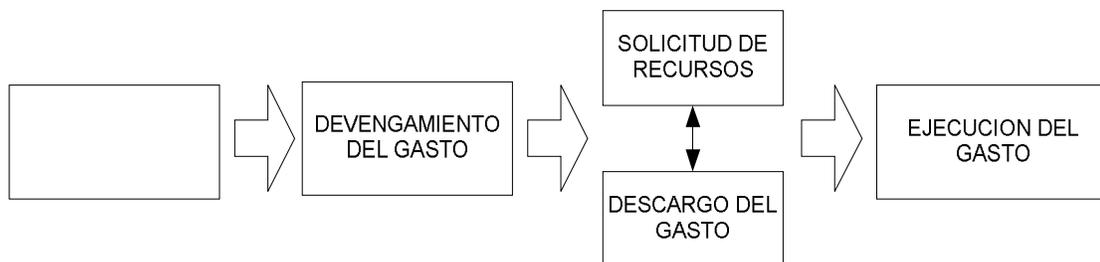
Esta solicitud es presentada a la dirección administrativa financiera, la cual luego de procesarla procede al pago directo a cuentas del proveedor y de manera simultánea es registrada.

Posterior al pago del anticipo, el proyecto es responsable directo de verificar que el proveedor cumpla con la entrega del bien o servicio, a su vez la unidad de coordinación y supervisión también debe supervisar el cumplimiento del compromiso.

Pagos por Producto

Los pagos directos por producto son inversos a los anticipos, primero se recepciona el producto o servicio y posteriormente se realiza el pago, igualmente de por medio existe un contrato.

PROCESO DEL PAGO DIRECTO DE ANTICIPOS



Fuente: Elaboración propia

A los respaldos del pago posterior ahora se incluye un informe de recepción, el cual constituye el principal respaldo del pago, en los proyectos de riego las empresas entregan un informe de avance de obra.

3.8.2.2 Fondos en Avance

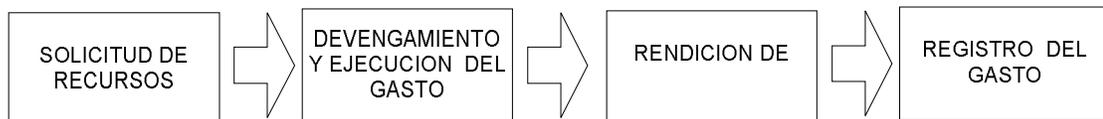
La ejecución de recursos mediante los fondos en avance se realizan para gastos pequeños y periódicos o cuando el proveedor no esta inscrito en el SIGMA.

Son recursos para utilizar en gastos que deben realizarse en tiempos cortos, menores a un mes o cuando el proveedor exige el pago en efectivo, los recursos otorgados como fondos en avance o fondos rotativos se otorgan a nombre del un deudor, generalmente el Director del SEDAG LP.

Los proyectos de investigación son los que generalmente usan esta forma de ejecución, en los fondos en avance todo el proceso se lleva a cabo en el SEDAG LP.

El proyecto hace la solicitud a la unidad administrativa financiera, la cual hace la solicitud a la Dirección administrativa financiera, el fondo en avance otorgado se traspasa inmediatamente al proyecto para utilizarlo en sus actividades, una vez ejecutados estos recursos, el proyecto presenta los documentos con el detalle de gastos y sus correspondientes respaldos, la unidad administrativa financiera revisa los descargos, procesa los documentos y presenta a la dirección administrativa financiera, la cual una vez revisados registra el gasto, cargando al presupuesto del proyecto.

FONDOS EN AVANCE



Fuente: Elaboración propia

La ejecución de fondos en avance tiene un recorrido mayor del financiador al proveedor, lo cual aumenta los trámites para la solicitud de recursos y hace más complicado el proceso de control.

Además de los fondos en avance, el SEDAG LP también utiliza los fondos rotativos, que son recursos otorgados por la Prefectura para utilizar en cualquier proyecto que lo requiera.

Los fondos en avance y fondos rotativos, se emplean para gastos menores de los proyectos para lo cual el procedimiento se circunscribe a lo señalado en las normas básicas del sistema de administración de bienes y servicios, en relación a las compras y contrataciones menores:

- El proyecto establece los requerimientos en bienes y servicios necesarios y es el responsable de realizar la compra de estos.
- Debe solicitar por lo menos tres cotizaciones, o en casos excepcionales solo dos y efectuar un cuadro comparativo.
- Sobre la base de esto elige al proveedor
- Realiza la compra y el pago

Estas dos formas de ejecución de recursos, pago directo y fondos en avance, se van combinando en función a las necesidades de cada proyecto.

3.8.2.3 Respaldo de Gastos

Independientemente de la forma de ejecutar los recursos, para la solicitud o para el descargo y registro, los gastos deben estar correctamente justificados, la recepción de un bien o servicios menor, conlleva que el proveedor presente algún documento que certifique la entrega.

En bienes o servicios mayores como construcciones o servicios de consultoría, presentan informes de obra del trabajo realizado. El proyecto como ejecutor principal debe realizar un informe aprobando los respaldos del proveedor y solicitando el pago, EL SEDAG LP da el visto bueno al informe del proyecto, en caso que se requiera algún informe complementario, estos se deben elaborar y adjuntar.

Además de los respaldos de los gastos, se debe presentar los documentos que certifiquen un correcto avance físico y financiero del proyecto.

Documentos para proyectos de riego, sean para construcción o estudios de preinversión:

Para la solicitud de pago de los anticipos:

- C - 31 como documento de registro presupuestario.
- Detalle de fuentes, organismos y partidas de gastos.
- Copia del contrato suscrito con la empresa, en la cual especifica el anticipo.
- Cuotas de compromiso del proyecto.
- Informe de la unidad de riego y suelo, con visto bueno de la unidad administrativa financiera.

Para la solicitud del pago por avance de obra o consultoría:

- C - 31 como documento de registro presupuestario.
- Detalle de fuentes, organismos y partidas de gastos.
- Copia del contrato suscrito con la empresa, donde es específica el pago.
- Informe final de obra o consultoría de la empresa.

- Informe del supervisor del proyecto.
- Cuotas de compromiso del proyecto
- Informe de la unidad de riego y suelo, con visto bueno de la unidad administrativa financiera.

Para los proyectos de investigación:

Solicitud de Fondos en Avance:

- Carta de solicitud de la dirección del SEDAG LP.
- Detalle de fuentes, organismos y partidas de gastos.
- Lista de actividades o compras a realizarse.

Descargo de Fondos en Avance

- C - 31 como documento de registro presupuestario.
- Detalle de fuentes, organismos y partidas de gastos.
- Facturas o documentos equivalentes de compra.
- Análisis de las ofertas y elección del proveedor.
- Informe del proyecto señalando antecedentes y solicitando el registro y regularización del fondo en avance.
- Cuotas de compromiso del proyecto
- Formulario SGP como certificación del avance físico del proyecto.

Para la solicitud de pago directo.

- C – 31 como documento de registro presupuestario.
- Detalle de fuentes, organismos y partidas de gastos.
- Copia del contrato suscrito con la empresa, donde es específica el pago.
- Informe de proyecto solicitando el pago, con visto bueno de la unidad de coordinación y supervisión.
- Cuotas de compromiso del proyecto
- Formulario SGP como certificación del avance físico del proyecto.

En todo el proceso de ejecución se debe tener en cuenta que cualquier solicitud de pago directo o fondos en avance debe estar enmarcadas en las cuotas programadas, no se puede solicitar montos mayores a los programados.

De ahí la importancia de programar correctamente las cuotas de recursos, porque determinan la disponibilidad de recursos con la que contara el proyecto para ejecutar sus actividades y realizar sus pagos.

3.9 CONTROL FINANCIERO

Es el proceso de monitorear las actividades de ejecución para prevenir variaciones en función a la programación inicial y para corregir cualquier desviación significativa.

El control financiero es interactivo con el control físico, solo observando ambos aspectos de la programación y ejecución se puede determinar realmente los problemas que presentan los proyectos, y por tanto proponer las soluciones de manera mas integral en función a cumplir las actividades y objetivos del proyecto.

Problemas en la Ejecución de Recursos

Los problemas que se pueden presentar en la ejecución de recursos son de dos tipos principales, iliquidez de recursos y recursos no utilizados, ambos representan variación a la programación inicial de recursos.

Insuficiencia de Recursos

La iliquidez de recursos, representa no tener los recursos disponibles en el momento requerido, lo cual provoca que parte de las actividades programadas no se realicen, esto se puede presentar por las siguientes causas:

- Retrasos en los desembolsos por parte de los financiadores
- Mala solicitud de recursos
- Documentos mal elaborados
- Descargos pendientes
- Deficiente programación de cuotas de compromiso

Recursos no utilizados

En muchos casos aunque el proyecto tenga disponible los recursos suficientes en el momento requerido, factores externos e internos le impiden realizar sus actividades, esta inactividad del proyecto contando con recursos para operar provoca que parte de estos recursos no sean utilizados y que la programación financiera presente variaciones a futuro.

En ambos casos, insuficiencia o inutilización de recursos, representa distorsión de la programación inicial tanto física y financiera, porque representan actividades no realizadas y fondos no ejecutados.

3.9.1 Actividades de Control

Los objetivos de control financiero consisten en prevenir los problemas citados anteriormente y en el caso de que se presenten, ajustar el proyecto a la nueva situación.

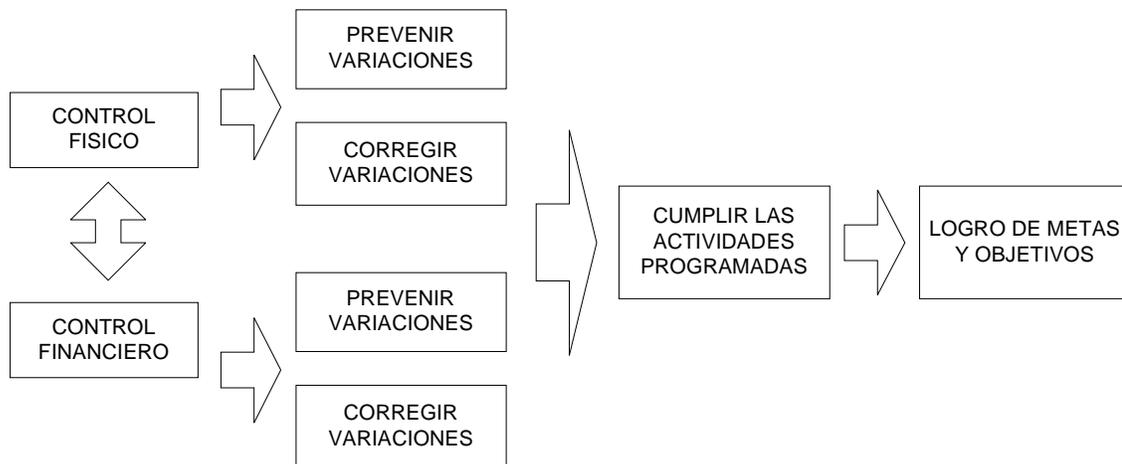
La prevención y el ajuste de variaciones están en función de lograr que el proyecto cumpla sus actividades, metas y objetivos programados para la gestión enmarcados en el techo presupuestario asignado.

El cumplimiento de actividades y presupuesto asignado debe dar como resultado final el logro de las metas esperadas del proyecto para la gestión, lo cual es el objetivo final y principal de la gestión de proyectos del SEDAG LP. Con este objetivo principal se establece el proceso de control físico y financiero de proyectos, que busca dos objetivos específicos:

- Prevenir variaciones en la programación física y financiera de los proyectos.
- Corregir las variaciones presentadas

El control físico y financiero logra cumplir estos objetivos, mediante el monitoreo y seguimiento a los procedimientos y actividades de ejecución física y financiera, tomando como parámetro la programación actualizada de actividades y recursos.

OBJETIVOS DEL CONTROL EN LA GESTION DE PROYECTOS



Fuente: Elaboración propia

El seguimiento y monitoreo en función de los objetivos, representan dos tipos de procedimientos de control financiero:

Prevención de Variaciones

Implica la revisión de procedimientos y documentos de la ejecución financiera, para garantizar su correcto curso y elaboración, en el caso de encontrar deficiencias propone y ejecuta las correcciones necesarias antes que estos errores tengan efectos que perjudiquen al proyecto, también implica velar porque la programación de recursos este actualizada permanentemente.

Corrección de Variaciones.

La corrección de variaciones esta en función al supuesto de que no se han podido prevenir efectos de los procedimientos mal ejecutados y documentos mal elaborados y que estos han causado que el proyecto tenga insuficiencia de recursos, en tal razón se actualiza la programación presupuestaria del proyecto.

En función a los objetivos de prevenir y corregir, podemos dividir en un control previo y un control posterior.

OBJETIVOS DEL CONTROL EN LA GESTION DE PROYECTOS



Fuente: Elaboración propia

El control físico es realizado por la unidad de coordinación y supervisión y el control financiero por la unidad administrativa financiera quien en función a lograr un control integral de los proyectos deben intercambiar de manera constante información relativa a la ejecución física y financiera.

En este sentido la unidad de coordinación y supervisión se ocupa de que el proyecto cumpla sus actividades programadas en función a la disponibilidad de recursos, y la unidad administrativa financiera se ocupa de que el proyecto tenga a disposición sus recursos de manera oportuna y suficiente.

El control financiero utiliza la programación de cuotas de compromiso y la ejecución esperada segmentada en periodos mensuales y trimestrales de acuerdo a las características del proyecto.

3.9.1.1 Prevención de Variaciones

Prevenir significa anticiparse a un hecho considerado desfavorable y efectuar los ajustes necesarios para cambiar el curso de los acontecimientos, entonces la prevención de iliquidez en los proyectos se lograra anticipándose a los resultados de procedimientos y documentos mal elaborados o a las solicitud inconsistente de recursos, y efectuar los ajustes necesarios para cambiar el resultado negativo de estos.

El seguimiento y monitoreo de deberán buscar síntomas que hagan presumir potenciales efectos negativos en la ejecución del proyecto tomando como parámetro la programación de cuotas de recursos.

La prevención deberá concentrarse y trabajar en los siguientes aspectos:

- Actualización de la programación financiera
- Correcta ejecución de procedimientos de ejecución
- Contacto permanente con funcionarios y personas involucrados en el proceso.

Actualización de la Programación Financiera

Una programación actualizada significa que la ejecución real de recursos a una fecha determinada sea idéntica a la ejecución esperada en la programación de cuotas de compromiso, diferencias entre lo programado y lo ejecutado significa desactualización.

La desactualización de la programación inicial de recursos representa que el proyecto ha tenido insuficiencia de estos, que significa que los desembolsos se han realizado de manera insuficiente o inoportuna, esto afecta a las actividades del proyecto, porque se supone que si no ha tenido los recursos necesarios para sus actividades programadas estas no se han ejecutado completamente.

Debido a la complejidad en la ejecución de proyectos, la programación financiera y física siempre sufre variaciones con relación a la ejecución real tanto de actividades como recursos, por lo cual las programaciones iniciales tienden a desactualizarse constantemente.

Si la programación se mantiene desactualizada en relación a la ejecución real, los recursos programados y no ejecutados ya no se podrán utilizar a futuro debido a que se encuentran reservados para meses pasados

La actualización de la programación consiste en reprogramar estos recursos para los siguientes meses de ejecución que le quedan al proyecto, en compatibilidad con la reprogramación de actividades

Para este fin se emiten los reportes mensuales de ejecución financiera y física, expresada en términos absolutos y porcentuales comparando la ejecución acumulada con la programación inicial acumulada de recursos a una fecha dada, que permitirán ver las variaciones y magnitud entre lo ejecutado y lo programado y con este dato porde analizar las causas y consecuencias de esta diferencia.

Correcta Ejecución de Procedimientos

Los desembolsos de los recursos de manera insuficiente e inoportuna son causados por factores externos e internos:

Causas externas:

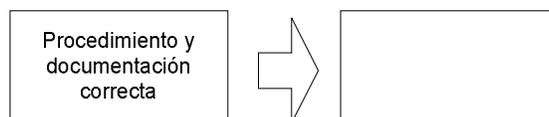
- Demora del trámite en alguna dependencia ajena al SEDAG LP.
- Escasez de recursos o demora en los financiadores

Causas internas:

- Procedimientos mal ejecutados
- Retraso en las actividades de los proyectos.
- Descargos pendientes de regularización.

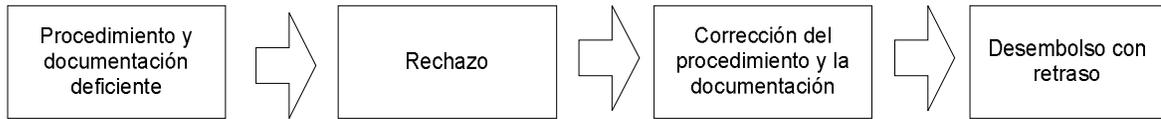
Las causas internas son las que se pueden prevenir, porque dependen del SEDAG LP, los procedimientos y la elaboración de documentos son un factor importante de la ejecución financiera, defectos en el curso de procedimientos y elaboración de documentos generan rechazos de la dirección administrativa financiera, lo cual genera retraso en los desembolsos.

PROCEDIMIENTO IDEAL



Fuente: Elaboración propia

PROCEDIMIENTO DEFICIENTE

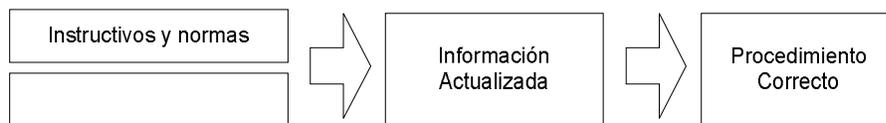


Fuente: Elaboración propia

Los procedimientos y documentos requeridos no son permanentes en el tiempo porque cambian en función a los cambios del personal responsable de la ejecución financiera del SEDAG LP, y en la Prefectura, suele darse que las nuevas autoridades tratan de aplicar nuevo métodos, procedimientos y formatos de documentos requeridos.

Para prevenir estos inconvenientes es necesario actualizar constantemente la información acerca del curso de los procedimientos y formatos y comunicar esta información a todo el personal de los proyectos y el SEDAG LP que este involucrado en la solicitud, ejecución y descargo de recursos.

Para actualizar la información referente a procedimientos y documentos, los instructivos llegados de la Prefectura deben ser analizados y difundidos correctamente, además de las normas jurídicas relacionadas a la Inversión Pública.



Fuente: Elaboración propia

El contacto informal de manera permanente con funcionarios involucrados en la ejecución financiera es otro factor para actualizar la información referente a procedimientos y documentos.

Contacto Permanente con Funcionarios y Personas Involucradas.

El contacto con las personas y entidades involucradas en la gestión de proyectos es importante en el sentido que es un método adecuado para obtener la información oportuna referente a:

- Conocer el proyecto de manera integral.
- Conocer potencialidades problemas y obstáculos.
- Coordinar mejor la ejecución del proyecto.
- Obtener mas propuestas de solución a problemas presentados.
- Mayor compromiso del personal.

El contacto con las personas tiene el fin de cruzar la información referente al proyecto para que de esta manera tener una visión integral sobre este, los problemas y las posibles soluciones que se pudieran presentar.

La programación y ejecución financiera de proyectos del SEDAG LP cuenta con la participación directa y activa de:

Dentro del SEDAG LP:

- Los proyectos como ejecutores directos.
- La unidad administrativa financiera como asesor y gestor de los recursos.
- La unidad de coordinación y supervisión como control del cumplimiento de actividades y metas.

Fuera del SEDAG LP.

- Unidad de presupuesto y gestión de financiamiento, dependiente de la dirección administrativa financiera, es la unidad técnica operativa en la programación y ejecución del presupuesto de inversión pública.
- Sectorialista, es la persona encargada dependiente de la unidad de presupuesto que esta encargada de atender y procesar los procedimientos y documentos del SEDAG LP.

3.9.1.2 Corrección de Variaciones

La prevención de variaciones en la ejecución financiera en función a una programación esperada, lograra que muchos problemas sean evitados, pero no se pueden evitar todos, siempre se presentara variaciones por lo cual se debe ajustar la programación física y financiera de manera que no se desvirtúe las metas del proyecto para la gestión.

Las correcciones deben ser de manera inmediata y se aplica de las siguientes formas:

- Actualización de la programación
- Corrección de procedimientos
- Modificaciones al presupuesto

Actualización de la programación

Las actualizaciones de la programación, se pueden presentar de distintas formas desde aumentos y disminuciones, hasta solo cambios en las partidas de gasto.

Diferencia con la ejecución financiera.

Cuando se presentan variaciones en las cuotas de recursos, sin variaciones en el techo presupuestario de los proyectos, solo se realizaran cambios en las cuotas mensuales, que las

cuotas de recursos varíen, significa que se gastan mayores o menores recursos, en función a la programación de recursos original.

Una ejecución financiera menor a la programación, son recursos no utilizados y actividades no realizadas, por tanto se envían estos recursos y actividades a futuros meses dentro de la gestión.

En casos especiales, puede darse el caso de recibir mayores recursos a los programados, en estos casos se deben adelantar algunas actividades y ejecutar estos recursos, en la programación se reducen las actividades y recursos de los meses siguientes dentro de la gestión.

Por tanto, se entiende que reprogramar cuotas de recursos, significa también reprogramar actividades.



Fuente: Elaboración propia

Variaciones en Partidas de Gasto.

Estos cambios se dan cuando en función a dar celeridad a los trámites de desembolsos de recursos o por razones de presentación se hacen cambios en la estructura de gastos del proyecto.

Estos cambios generalmente no influyen en las actividades del proyecto, ni en el presupuesto total y en la magnitud de cuotas de recursos programados solo son cambios en la forma de presentar los gastos.

En estos casos solo se cambian las partidas de gasto dentro del presupuesto de la gestión y las cuotas de compromiso ya establecidas.

Procedimientos Deficientes.

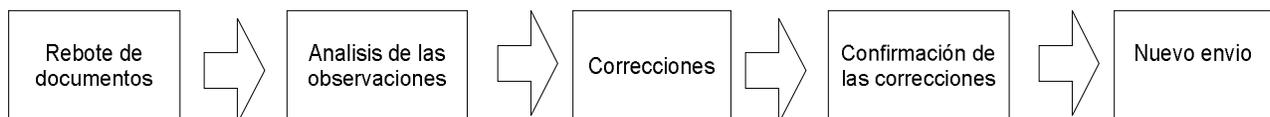
Cuando se presentan rechazos por procedimientos y documentos deficientes, se debe subsanar estos en la brevedad posible, recabando las observaciones de la entidad o persona pertinente.

Aunque los documentos rechazados son devueltos mediante carta especificando las observaciones, es recomendable mantener un contacto personal con el funcionario responsable.

Una vez corregidas estas, antes de volver a presentar los documentos se debe confirmar informalmente la correcta presentación con la persona responsable.

Los nuevos procedimientos deben ser difundidos a todas las personas involucradas en la ejecución y preparación de documentos.

CORRECCIÓN DE PROCEDIMIENTOS DEFICIENTES



Fuente: Elaboración propia

Modificaciones al Presupuesto.

Las modificaciones al presupuesto inicial se presentan por la necesidad de mayor presupuesto o la reducción del presupuesto vigente.

La necesidad de mayor presupuesto expresado por un proyecto se debe a factores como incrementos en precios, incrementos en actividades para la gestión o simplemente porque no se ha realizado una buena programación física y financiera.

Este problema se soluciona mediante incrementos presupuestarios, la solicitud de incrementos se realizan a la Dirección administrativa financiera, enviando un informe detallado de las causas de la necesidad de mayores recursos, si los financiadores tienen recursos disponibles el incremento puede darse en la gestión, pero generalmente los incrementos, sobre todo si son muy elevados, se obtienen para gestiones futuras o simplemente no se obtienen.

En estas situaciones, se tiene la alternativa de los traspasos presupuestarios, que consiste en traspasar recursos entre proyectos dentro del SEDAG LP.

En ocasiones se pueden presentar proyectos que no podrán ejecutar la totalidad de su presupuesto, estos proyectos que quedaran con saldos afectan la ejecución presupuestaria referente a inversión pública del SEDAG LP, por lo cual es necesario reducir estos presupuestos solo al ejecutable, son de estos proyectos que se puede obtener los recursos adicionales para los proyectos que requieren mayores recursos.

La reducción del presupuesto se da en los proyectos que presentan incapacidad de gasto del 100 % de su presupuesto, si es que no existe la necesidad de traspasar estos recursos a otros proyectos, deben solicitar su reducción presupuestaria y traspaso de estos a la siguiente gestión, para no quedarse con saldos al final de la gestión.

Las solicitudes de mayor o menor presupuesto deben nacer en los proyectos que son los responsables directos, la unidad de coordinación y supervisión y la unidad administrativa

financiera, deben orientar y aprobar estas solicitudes, que deben ser debidamente justificadas y respaldadas.

Como ya se dijo las necesidades de mayor o menor presupuesto significa que existió una mala programación para la gestión, responsabilidad directa de los proyectos.

3.10 ENFOQUE DE GESTION

Todos los procesos de gestión financiera de proyectos, con sus etapas de programar, ejecutar y controlar la aplicación de recursos, requieren para cumplir eficientemente y eficazmente sus actividades y objetivos la aplicación de conceptos que otorgan una nueva filosofía de gestión en el SEDAG LP.

Gestión de la Información.

La información es el conjunto de datos ordenados que pueden ser interpretados para objetivos específicos.

Un correcto procesamiento y difusión de la información significa que la Unidad administrativa financiera debe generar información útil para la detección de los problemas y toma de decisiones, para considerarse información útil debe poseer las siguientes características:

- Relevante, porque debe referirse a aspectos importantes de la gestión financiera.
- Completa, debe contener los datos suficientes para sacar una conclusión integral de ella.
- Oportuna, en el sentido de que este disponible antes de que ocurran los problemas y se presenten los obstáculos.
- Actual, debe referirse a hechos y datos actuales.
- Fidedigna, deben ser datos reales y comprobables.

Además esta información útil, debe ser difundida sin restricciones a los proyectos, unidades y dirección del SEADG LP, y a cualquier persona o entidad que demuestre legítimo interés.

- El procesamiento de la información tendrá como insumos principales:
- El presupuesto oficial de inversión pública.
- Documentos de ejecución presupuestaria, C - 31.
- Respaldos de gastos.
- Convenios de financiamiento.
- Documentos de proyectos.
- Programación de actividades.
- Clasificadores presupuestarios.
- Directrices de formulación presupuestaria.

La unidad administrativa financiera deberá clasificar y resumir esta información mediante:

- Una base de datos.
- Archivos de cada proyecto.
- Aplicando criterios de análisis.

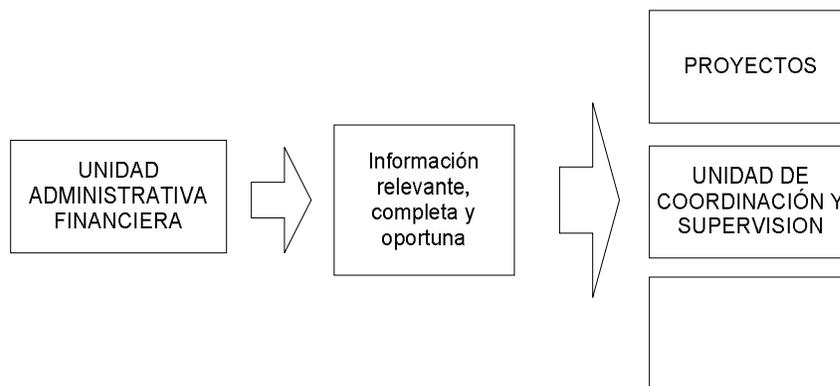
Sobre la base de la información de entrada, el uso de archivos y una base de datos y la aplicación de análisis, debe generar:

- Información general sobre el presupuesto de cada proyecto.

- Cuotas de compromiso actualizadas.
- Reportes mensuales de ejecución financiera.
- Estados de situación presupuestaria.
- Informes sobre aspectos relevantes.

La información que se considere más relevante debe ser expuesta en un lugar visible, a fin de que los funcionarios tengan conocimiento de la marcha de la gestión de la entidad. La calidad de la información nos permitirá tener de manera mas clara y completa una visión integral de la marcha de los proyectos.

GESTIÓN DE LA INFORMACION



Fuente: Elaboración propia

3.10.2 Recursos Humanos

Los recursos humanos son considerados como los recursos más valiosos de una organización, porque ejecutan la política, objetivos y procesos.

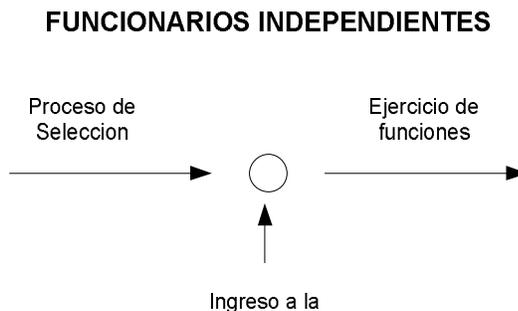
Las entidades públicas con relación al personal tienen la característica de la injerencia política, esta característica es una gran desventaja para lograr una buena gestión, porque impide en la práctica una correcta selección, administración y control del personal.

Por lo observado en el SEDAG LP se puede clasificar a los funcionarios en dos grupos:

- Funcionarios independientes
- Funcionarios con relación política.
 - Con criterio de trabajo
 - Sin criterio de trabajo.

Funcionarios independientes

Aunque en menor proporción, existen los funcionarios cuyo ingreso fue motivado por una necesidad de la entidad, los cuales cumplen los requisitos de formación para el cargo y compromiso con la entidad y su trabajo, generalmente estos funcionarios cumplen eficientemente sus actividades y son necesarios para la gestión del SEDAG LP.



Fuente: Elaboración propia

Funcionarios con relación política.

Los funcionarios que ingresan por cuoteo político, en su gran mayoría no son acordes a los requerimientos de personal del SEDAG LP, ya que son asignados sin ningún criterio de selección o necesidad de la entidad.

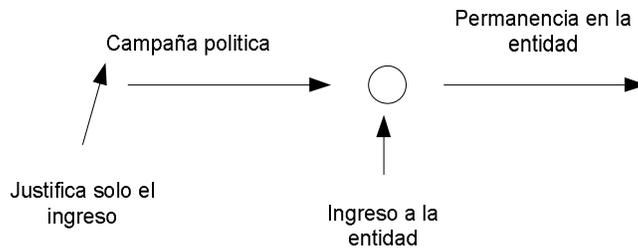
Las personas con mayor aval político, son asignadas a cargos con mayor sueldo y las personas con menor aval político a los cargos subalternos, dentro de estos se puede distinguir dos tipos diferenciados por la actitud hacia el trabajador.

Funcionarios con Criterio de Trabajo.

Son los funcionarios que independientemente de la forma de su ingreso, tienen la voluntad de trabajar, demuestran interés por la entidad, por su trabajo, quieren aportar, etc.

Estos funcionarios consideran que todo el aval político justifica solo su ingreso a la entidad y no así su permanencia, por lo cual tratan de aportar y ser útiles a la entidad en función también a tener más seguridad laboral.

FUNCIONARIOS POLÍTICOS CON CRITERIO DE TRABAJO

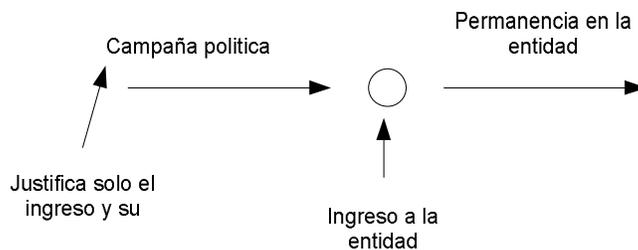


Fuente: Elaboración propia

Funcionarios sin Criterio de Trabajo.

Son los funcionarios mas nocivos para la administración publica, este tipo de funcionarios no demuestra ningún interés por el trabajo que realizan, solo se circunscriben a cumplir un horario de trabajo y realizar actividades repetitivas, consideran que su aval justifica su ingreso además de su permanencia en ella, por lo cual no sienten ninguna presión por esmerarse e interiorizarse en sus actividades.

FUNCIONARIOS POLÍTICOS SIN CRITERIO DE TRABAJO



Fuente: Elaboración propia

Debido a que en su gran mayoría estos funcionarios no tienen la formación adecuada tienen a interpretar mal las normas aplicables a la administración pública y a los objetivos de la entidad, lo cual hace que su trabajo se oriente, incluso a entorpecer y retrasar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

El SEDAG LP debe tener una política para sus funcionarios políticos, incluyendo los cargos jerárquicos, para que se orienten a un compromiso, independientemente de la forma de su ingreso, se debe considerar de manera igualitaria a todos los funcionarios.

- Los funcionarios con voluntad de trabajo y formación adecuada, deben tener mayores niveles de responsabilidad y decisión, significa darles responsabilidades pero también la libertad de tomar decisiones.
- Los funcionarios sin la formación adecuada, pero con la voluntad de participar y aportar, deben ser capacitados y orientados con relación a los procesos y objetivos del SEDAG LP.
- Los funcionarios independientemente de la formación que tengan, pero que no demuestren la voluntad de trabajo, deben ser orientados a cambiar de actitud o en caso contrario cambiarlos de cargo a niveles que no influyan de sobremanera en los procesos y objetivos del SEDAG LP.

En la administración de recursos humanos del SEDAG LP debe considerarse principalmente la voluntad de trabajo, compromiso con la entidad y la formación.

Esto no significa despidos de personal, solo reacomodarlos en función a su formación a la voluntad de trabajo que demuestren, siendo lo más flexibles que se pueda, pero tampoco se puede llegar a límites en el cual se tenga personal que no aporta nada al logro de los objetivos de gestión, más al contrario impiden el cumplimiento de estos.

Responsabilidad y Decisión.

Otro aspecto de la administración de recursos humanos es en el director y jefes de unidad, las personas que ocupan estos cargos deben ser funcionarios con alta capacidad de asumir responsabilidades y tomar decisiones.

La función de los cargos jerárquicos es la de coordinar y orientar el trabajo de sus subalternos.

Para comprender esto es importante tomar en cuenta dos artículos de la Ley SAFCO:

Artículo 1º.-

La presente ley regula los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública, con el objeto de:

- Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público;
- Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros;
- Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados sino también de la forma y resultado de su aplicación,
- Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

Artículo 33º.- No existirá responsabilidad administrativa, ejecutiva ni civil cuando se pruebe que la decisión hubiese sido tomada en procura de mayor beneficio y en resguardo de los bienes de la entidad, dentro de los riesgos propios de operación y las circunstancias

imperantes al momento de la decisión, o cuando situaciones de fuerza mayor originaron la decisión o incidieron en el resultado final de la operación.

El artículo 1, establece que el objetivo de esta ley se resume en la búsqueda de una gestión pública transparente con eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos públicos.

El artículo 33, deslinda de responsabilidad a los funcionarios cuyos actos hayan sido ejecutados en la búsqueda de los términos de eficiencia y eficacia, en la gestión de su entidad.

En resumen la Ley SAFCO determina objetivos en la gestión pública y otorga la metodología adecuada para lograr estos objetivos, que son los sistemas de administración y control gubernamental, pero no de manera estricta e inmutable, porque la filosofía de la Ley SAFCO es el logro de objetivos y no el cumplimiento obligatorio de procedimientos.

Por lo cual las decisiones tomadas en función a:

- Un análisis completo y objetivo del problema.
- Un desarrollo de alternativas de solución.
- Una selección de la alternativa orientada a los objetivos de eficiencia y eficacia.

Los funcionarios jerárquicos deben tener esta capacidad de decidir además de poder coordinar el trabajo de sus subalternos orientados al trabajo en equipo, y los funcionarios subalternos la capacidad de aportar a la decisión de su jefe superior.

3.10.3 Administración por objetivos.

La aplicación de esta forma de administración en el SEDAG LP, se da definiendo los conceptos claves de la planificación.

Propósito.

El propósito del SEDAG LP es satisfacer las necesidades y potencialidades del sector agropecuario del departamento de La Paz, en beneficio directo de los pobladores mediante la ejecución de programas y proyectos.

Procesos Claves.

Los procesos claves que determinan la eficiencia y eficacia de la gestión del SEDAG LP son:

Programación de:

- Actividades y metas
- De recursos

Ejecución de:

- Actividades
- Recursos

Control:

- A la ejecución de actividades
- A la ejecución de recursos

Políticas.

Las políticas de gestión del SEDAG LP son:

- El logro de las metas y objetivos es lo que determina la calidad de gestión del SEDAG LP.

- Se prioriza el trabajo en equipo reduciendo al mínimo la jerarquía institucional.
- Se fomenta la participación del personal en la fijación de objetivos y procesos.
- La información está disponible sin restricción para el personal y usuarios externos.
- Los objetivos determinan los medios y procedimientos más adecuados.

Objetivos.

Los objetivos de gestión son:

- Inscribir proyectos que generen beneficios óptimos en proporción a los recursos aplicados.
- Cumplir las actividades y lograr metas y objetivos programados de cada proyecto enmarcados en sus presupuestos asignados.
- Que la ejecución de actividades y recursos sea transparente.

Plan de Acción.

La gestión del SEDAG LP se realiza de acuerdo a la siguiente delegación de funciones y responsabilidades:

- La unidad de coordinación y supervisión determina la evaluación técnica de los proyectos presentados al SEDAG LP.
- La unidad administrativa financiera determina la evaluación económica financiera de los proyectos presentados al SEDAG LP.
- Los proyectos elaboran su programación de actividades y recursos, y fijan sus metas y objetivos de gestión, tanto al inicio de la gestión como en la actualización posterior.

- La unidad administrativa financiera y la unidad de coordinación y supervisión se constituyen en asesores y gestores en la programación y ejecución de actividades y recursos.
- La unidad de coordinación y supervisión realiza el control a la programación y ejecución de actividades y logro de metas y objetivos, además de centralizar la información respecto a estos procesos.
- La unidad administrativa financiera realiza el control a la programación y ejecución de recursos, además de centralizar y difundir la información respecto a estos procesos.

Patrones de Realización.

Los principales patrones de realización son:

- La programación de actividades y recursos para la gestión, desglosada en periodos mensuales y trimestrales, expresadas en valores absolutos y porcentuales.
- Los objetivos programados.

CAPITULO IV

CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Dada la importancia de la administración pública en el desarrollo sostenible y a largo plazo de los países, la ejecución de proyectos como la unidad elemental de esta, debe ser realizada de manera adecuada.

La ejecución de un proyecto por si solo significa inyección de recursos al mercado de bienes y servicios, independientemente de la adecuada ejecución de actividades o el logro de sus objetivos propuestos, en este sentido la gestión de un proyecto que signifique compra de materiales, generación de empleo eventual o permanente, adecuada ejecución de actividades y logro de sus metas y objetivos, significara una eficiente y eficaz asignación de tiempo y recursos.

Además si consideramos una sumatoria de proyectos ejecutados de esta manera, se lograra obtener un desarrollo a corto, mediano y largo plazo del sector económico – social al cual se aplican estos proyectos, y a la economía y estabilidad del país.

El servicio departamental agropecuario de La Paz, SEDAG LP, al estar enfocado al sector rural del departamento, tiene bajo su responsabilidad el desarrollo de este sector, en el sentido de coadyuvar a la solución de problemas y explotación de potencialidades, en su significado de recursos renovables y con alto potencial de desarrollo para lo cual cuenta con la herramienta principal que son los proyectos de inversión pública.

Dada la importancia de su misión como entidad pública, debe buscar cumplir su objetivo y no desviarse de este y correr el riesgo de convertirse solo en una entidad burocrática e ineficiente con el propósito de cumplir normas y procedimientos.

Por lo cual su gestión de proyectos debe estar en función a determinar objetivos claros y reales determinar sus procesos de gestión adecuados, lograr los objetivos programados teniendo como política importante que las normas y leyes que rigen la administración

publica dan el marco que se considera adecuado para lograr una gestión eficiente, eficaz y transparente, pero cuando estas normas y leyes ya sea por obsolescencia, circunstancias coyunturales o simplemente porque no se adecuan a una política o plan determinado, y al contrario se constituyen en obstáculos para una buena gestión, se debe dar prioridad el objetivo y no al procedimiento o buscar una alternativa que cumpla con ambos aspectos.

Para esto dos factores son importantes: 1. el compromiso y motivación del personal, y 2. el liderazgo gerencial, considerando al SEDAG LP como un sistema y procesos interrelacionados, uno determina un ambiente de trabajo adecuado y el otro la coordinación, motivación y participación del personal.

La motivación y compromiso del personal se logar tomando en cuenta la descentralización y democratización de la información, esto hace que el personal pueda conocer y además participar activamente en la determinación de procesos y objetivos, y también que puedan comprender que independientemente de sus formación y forma de ingreso, ahora forman parte de un equipo, grupo y procesos de trabajo y que deficiencias en uno de ellos no solo repercutirá negativamente en mayor o menor grado en el logro de los objetivos, sino que también se constituirán en un elemento de desmotivación del resto del personal.

El liderazgo es el factor principal que determina una buena gestión, los funcionarios de los cargos jerárquicos deben tener toda la capacidad para marcar el rumbo de una gestión, orientando y motivando al personal y asumiendo las decisiones y responsabilidades entonces el cambio debe nacer en los niveles jerárquicos del SEDAG LP e irradiar esta filosofía de cambio al personal.

En conclusión el contenido de este trabajo pretende ser un aporte propositivo a la gestión del SEDAG LP, concientes que las personas son renuentes al cambio, pero también concientes que la escasez de recursos y la situación económica y de desarrollo actual del País hace urgente buscar e intentar mejores formas de lograr ostiones eficientes y eficaces, considerando además que una buena gestión representa merito de todos los funcionarios, en el entendido que la gestión publica esta caracterizada por aspectos adversos y llevar una eficiente y eficaz gestión significa que la capacidad individual y colectiva del personal tiene la virtud de revertir esta situación, lo cual les da mayor seguridad y proyección laboral.

4.2 RECOMENDACIONES

Con el objetivo de cambiar la filosofía de gestión y aplica los procesos de programación, ejecución y control de recursos en la ejecución de sus proyectos, el SEDAG LP debe comenzar realizando las siguientes acciones:

Formalizar su estructura actual, obteniendo la resolución prefectural de creación de la unidad administrativa financiera, esto le dará mayor formalidad y fuerza a sus actividades.

Actualizar el organigrama y manual de funciones, además de generar una manual de procedimientos en función a los procesos de la presente propuesta.

Documentarse y difundir internamente toda la normativa referente a los sistemas de planificación, inversión pública, administración y control gubernamental, la ley SAFCO, responsabilidad por la función pública y otros.

Descentralizar y democratizar la información, permitiendo el acceso a todo el personal y fomentar su participación en la fijación de procesos, procedimientos y objetivos.

Explicar al personal las características del SEDAG LP, su misión como entidad, sus actividades etc., además de la importancia del rol que cumple cada uno en la gestión y en el cumplimiento de los objetivos.

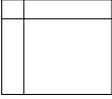
Comprender la calidad de entidad desconcentrada, cualidad que le otorga la independencia y capacidad para tomar decisiones propias, tanto en los niveles jerárquicos y niveles subalternos.

Todo el personal del SEDAG LP, deben entender el papel e importancia de los usuarios y darles toda la información y cobertura que se merecen, independientemente del cargo o la entidad a la que representen.

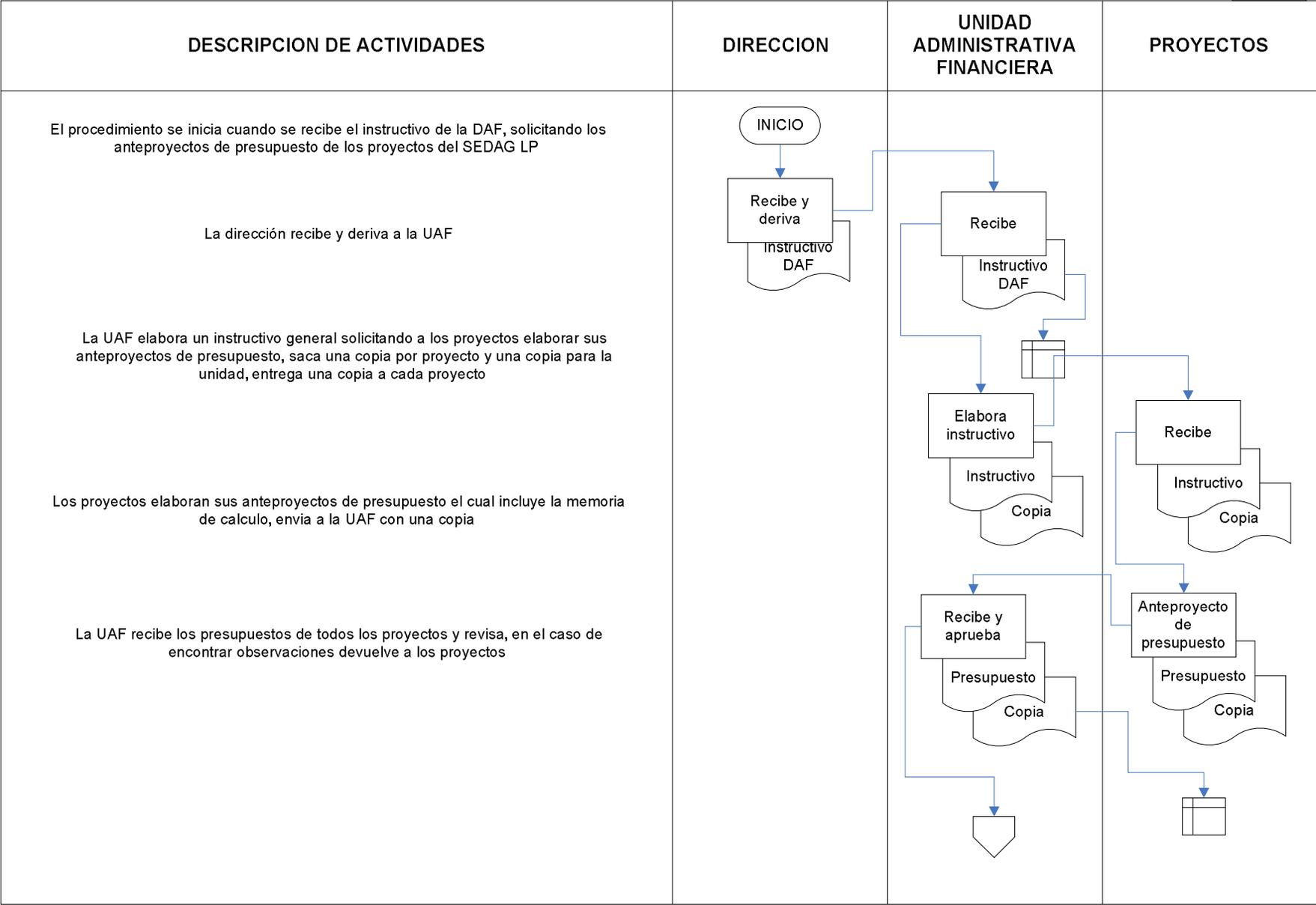
Reducir la burocracia y jerarquía institucional, buscando la agilidad de procesos y procedimientos, estableciendo el trabajo en equipo y fomentando el espíritu de grupo, pero manteniendo un orden y seguimiento razonables.

ANEXOS

SIMBOLOGIA

	<p>TERMINAL</p> <p>Indica el inicio del procedimiento y el final del mismo</p>
	<p>DOCUMENTO</p> <p>Representa cualquier tipo de documento que se utilice, reciba o se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p>OPERACIÓN O ACTIVIDAD</p> <p>Representa la ejecución de una actividad operativa o acciones a realizar</p>
	<p>ARCHIVO</p> <p>Indica que se guarda un documento en forma permanente</p>
	<p>BASE DE DATOS</p> <p>Indica el ingreso de información a una programa computarizado</p>
	<p>CONECTOR DE PAGINA</p> <p>Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo</p>

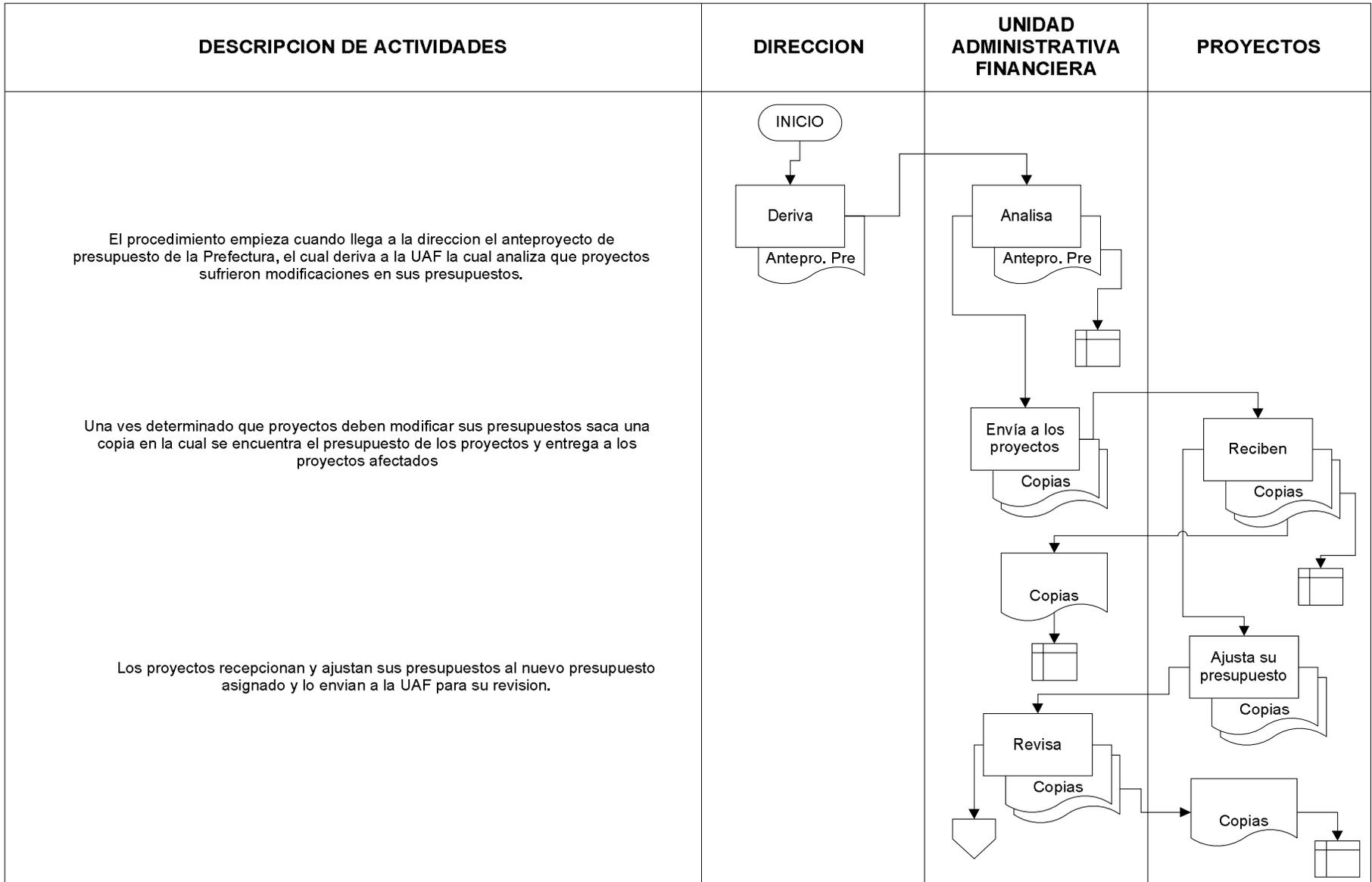
PROCEDIMIENTO DE ENVIO DEL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE INVERSION PUBLICA DEL SEDAG LP.



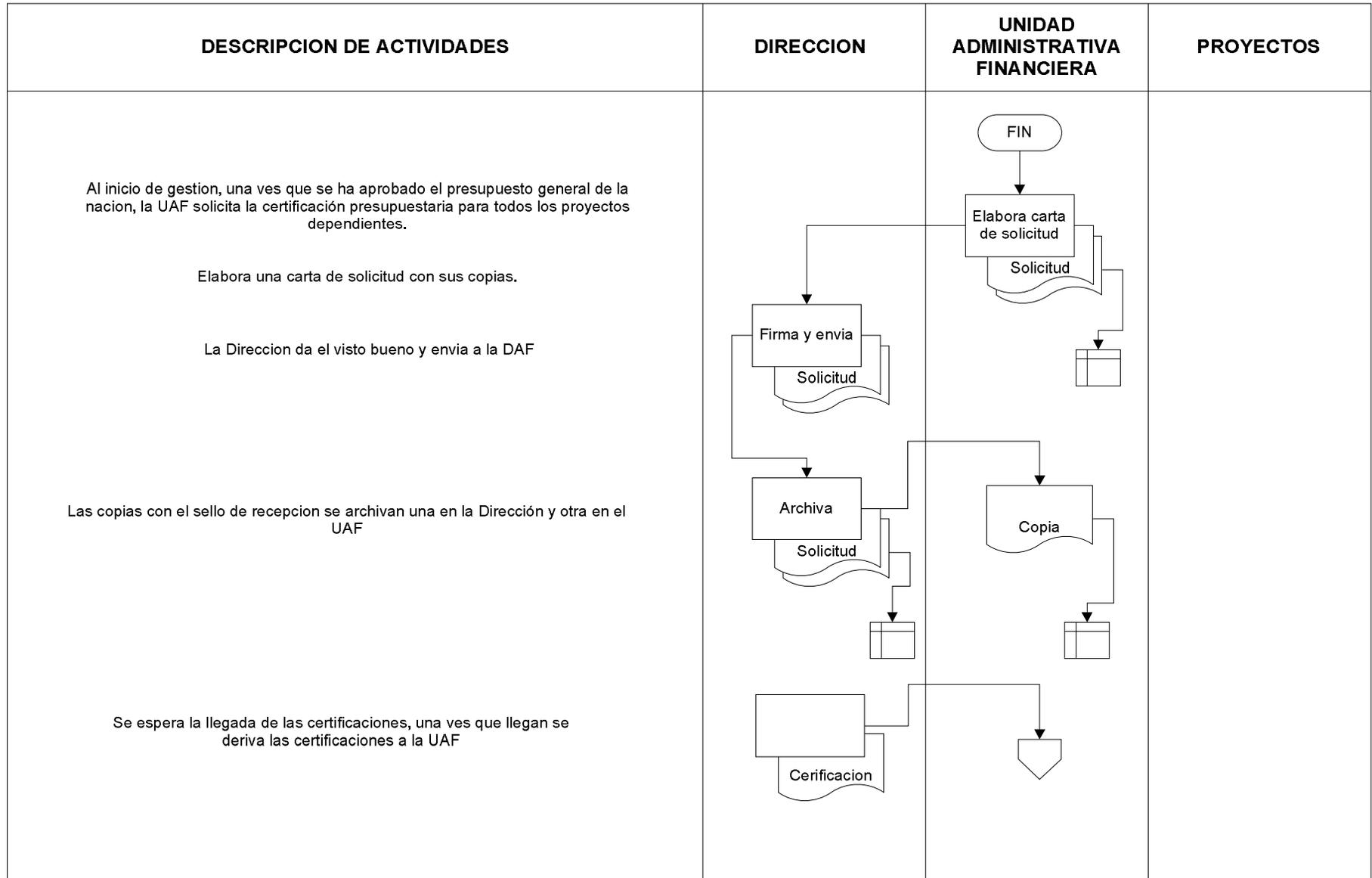
PROCEDIMIENTO DE ENVIO DEL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE INVERSION PUBLICA DEL SEDAG LP.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	DIRECCION	UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA	PROYECTOS
<p>Una vez aprobados los presupuestos lo consolida y elabora carta para enviar a la DAF mas el anteproyectos de presupuesto de los proyectos del SEDAG LP.</p> <p>La direccion da el visto bueno y envía los presupuestos</p> <p>Una vez entregados los documentos las copias de la carta con el sello de recepcion de la DAF se archivan una en direccion y otra en la UAF</p>			

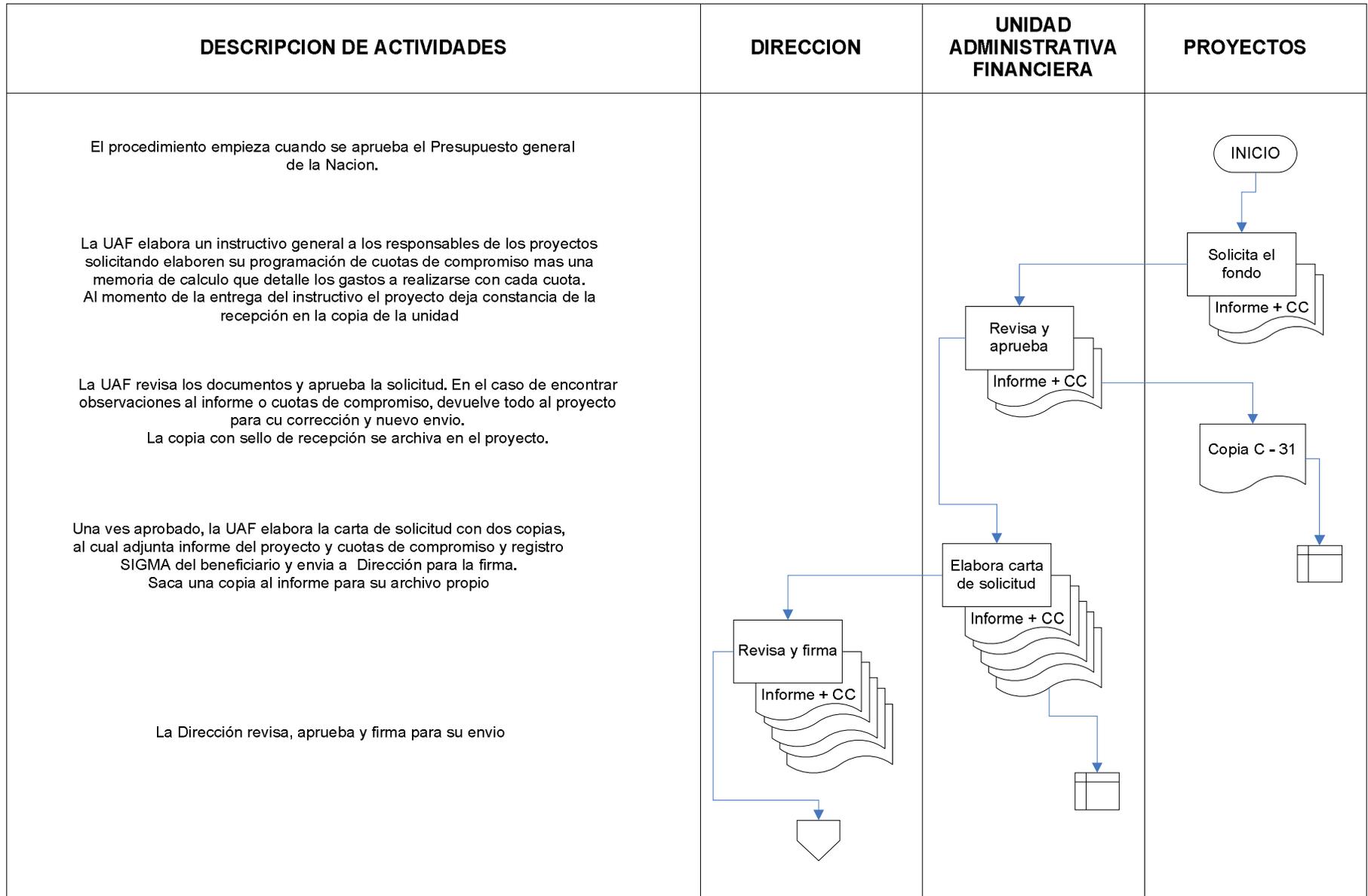
PROCEDIMIENTO DE AJUSTE DEL PRESUPUESTO



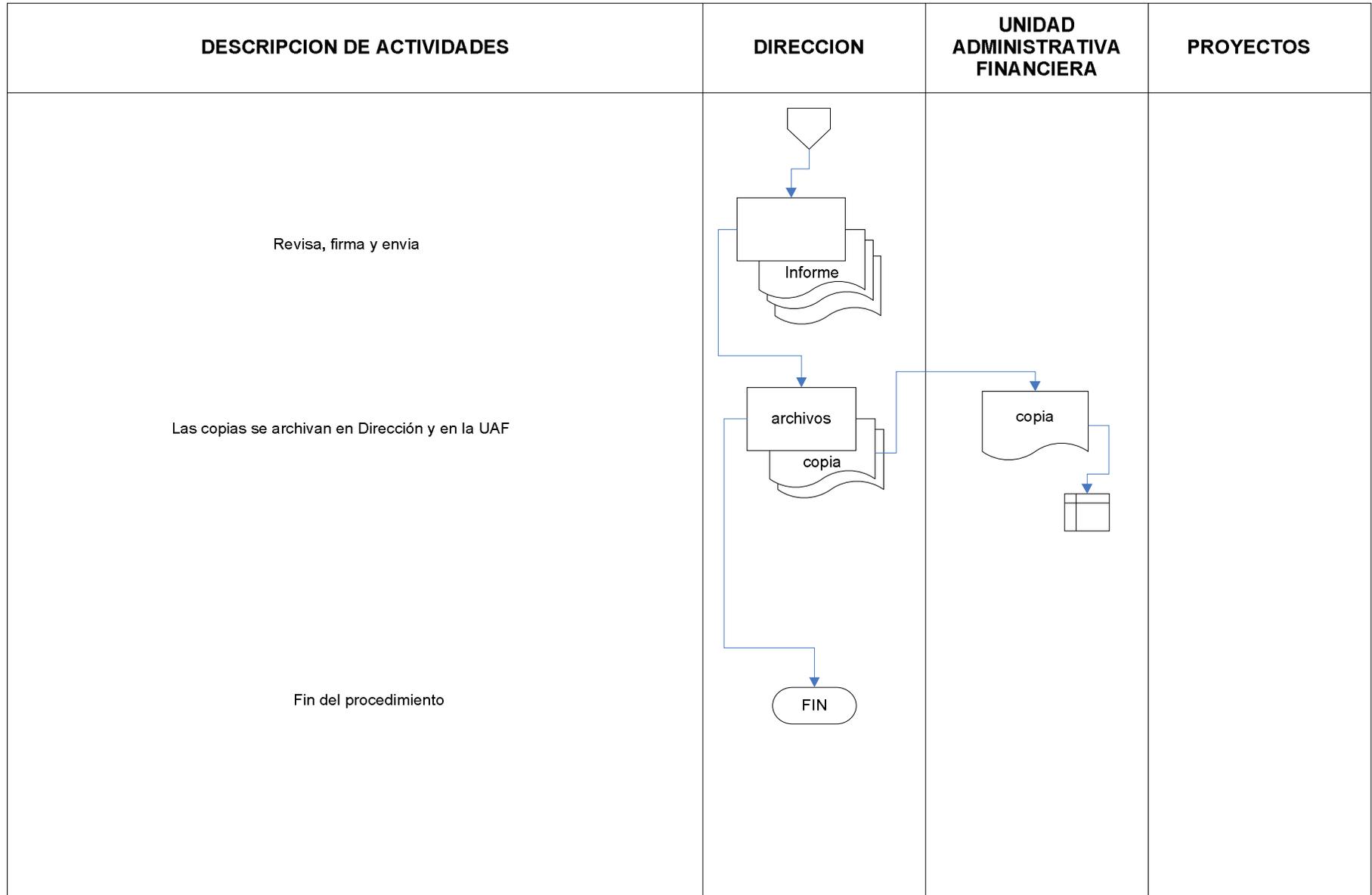
PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA



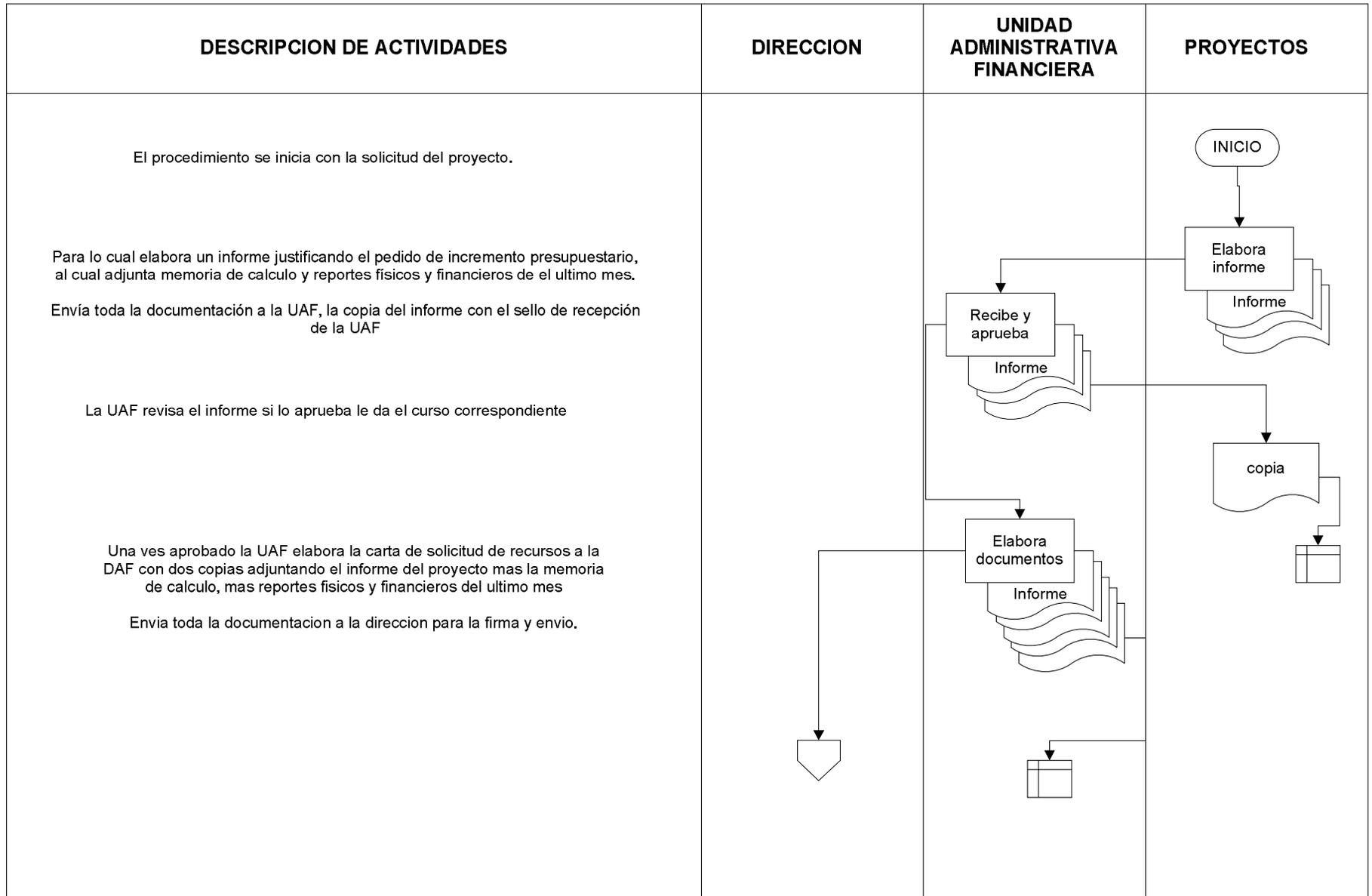
PROCEDIMIENTO DE PROGRAMACIÓN DE CUOTAS DE COMPROMISO



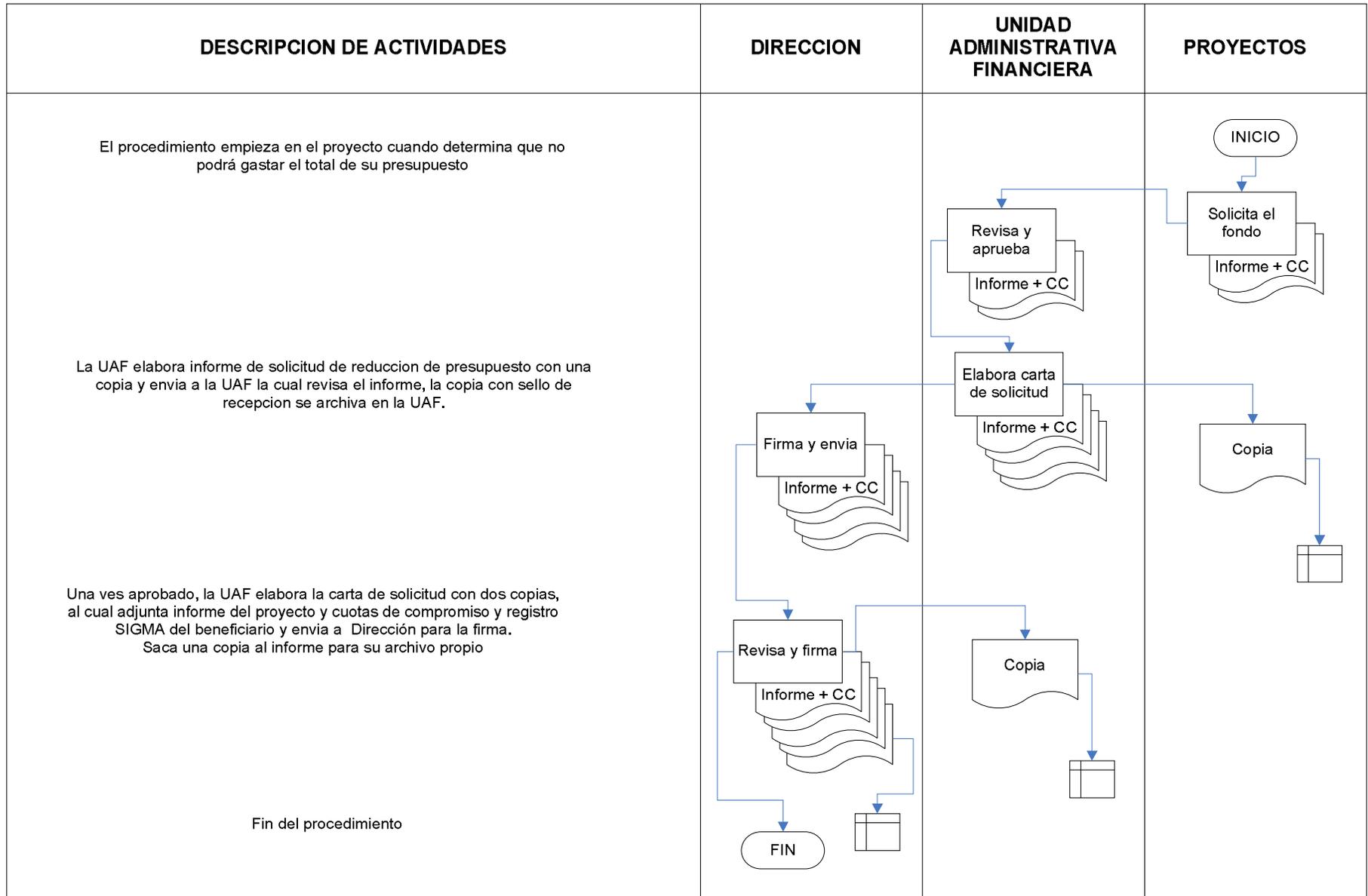
PROCEDIMIENTO DE TRASPASO DE RECURSOS ENTRE PROYECTOS



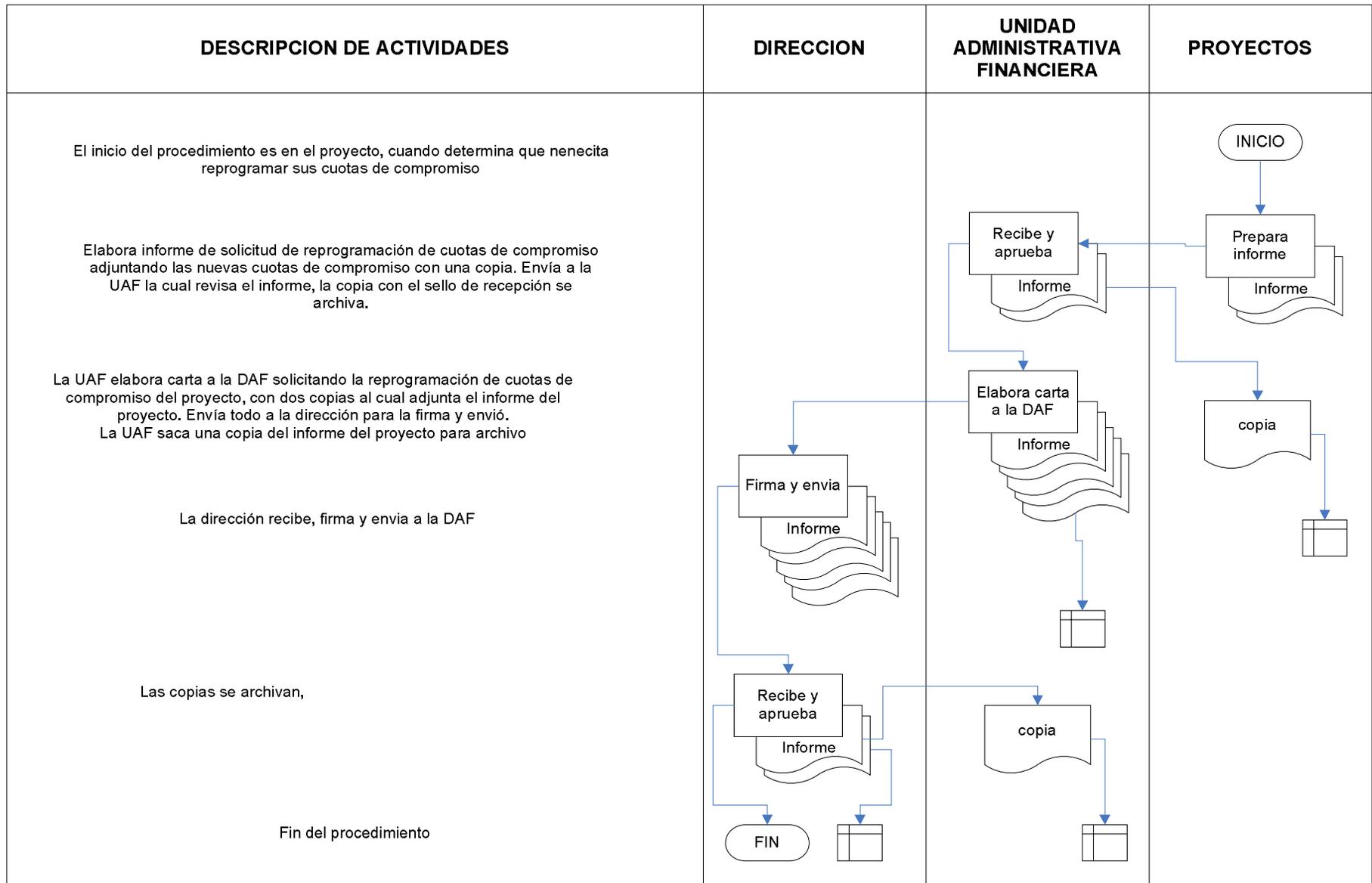
PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE RECURSOS EXTERNOS



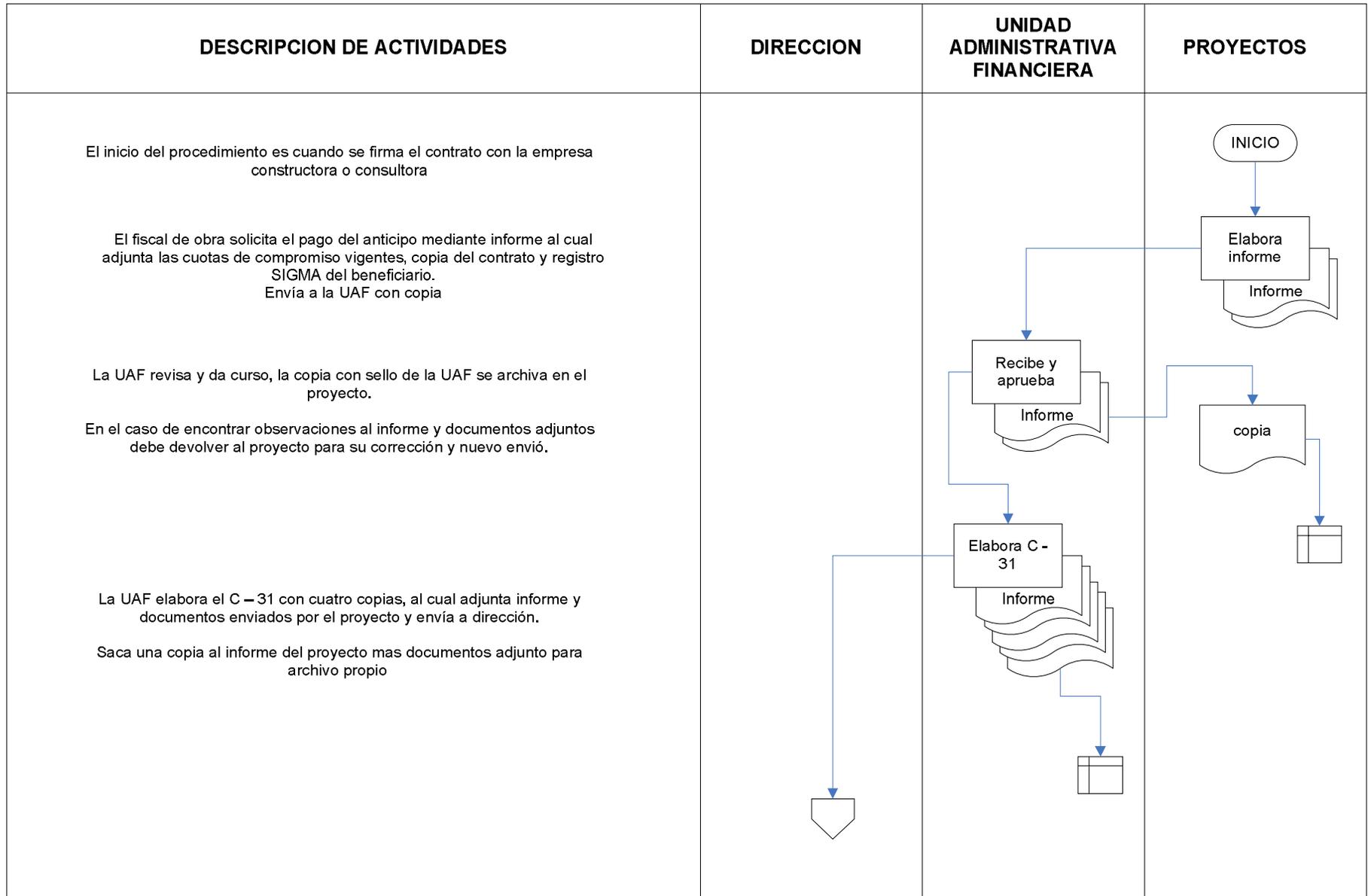
PROCEDIMIENTO DE DISMINUCIÓN DEL PRESUPUESTO



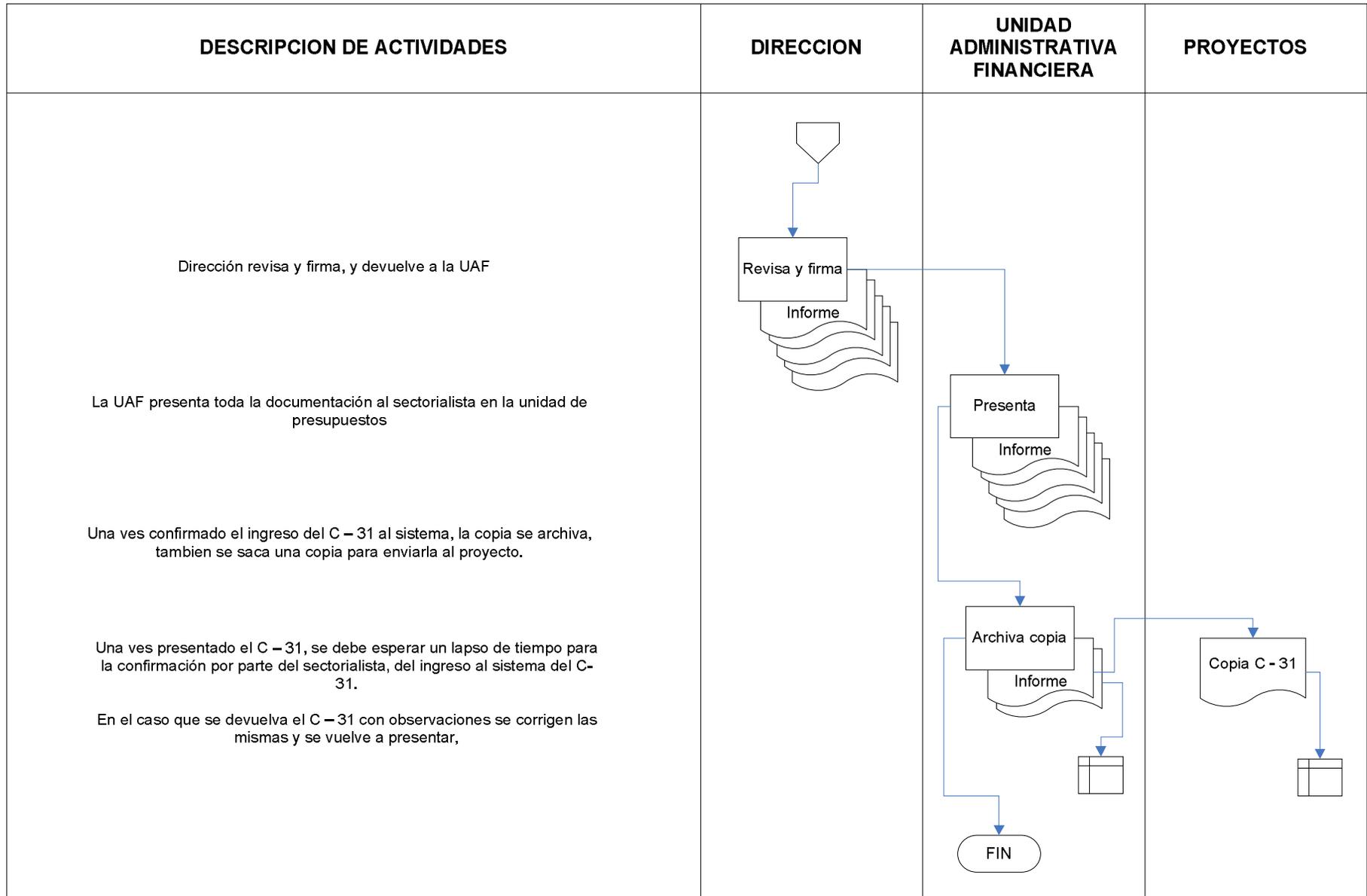
PROCEDIMIENTO DE REPROGRAMACIÓN DE CUOTAS DE COMPROMISO



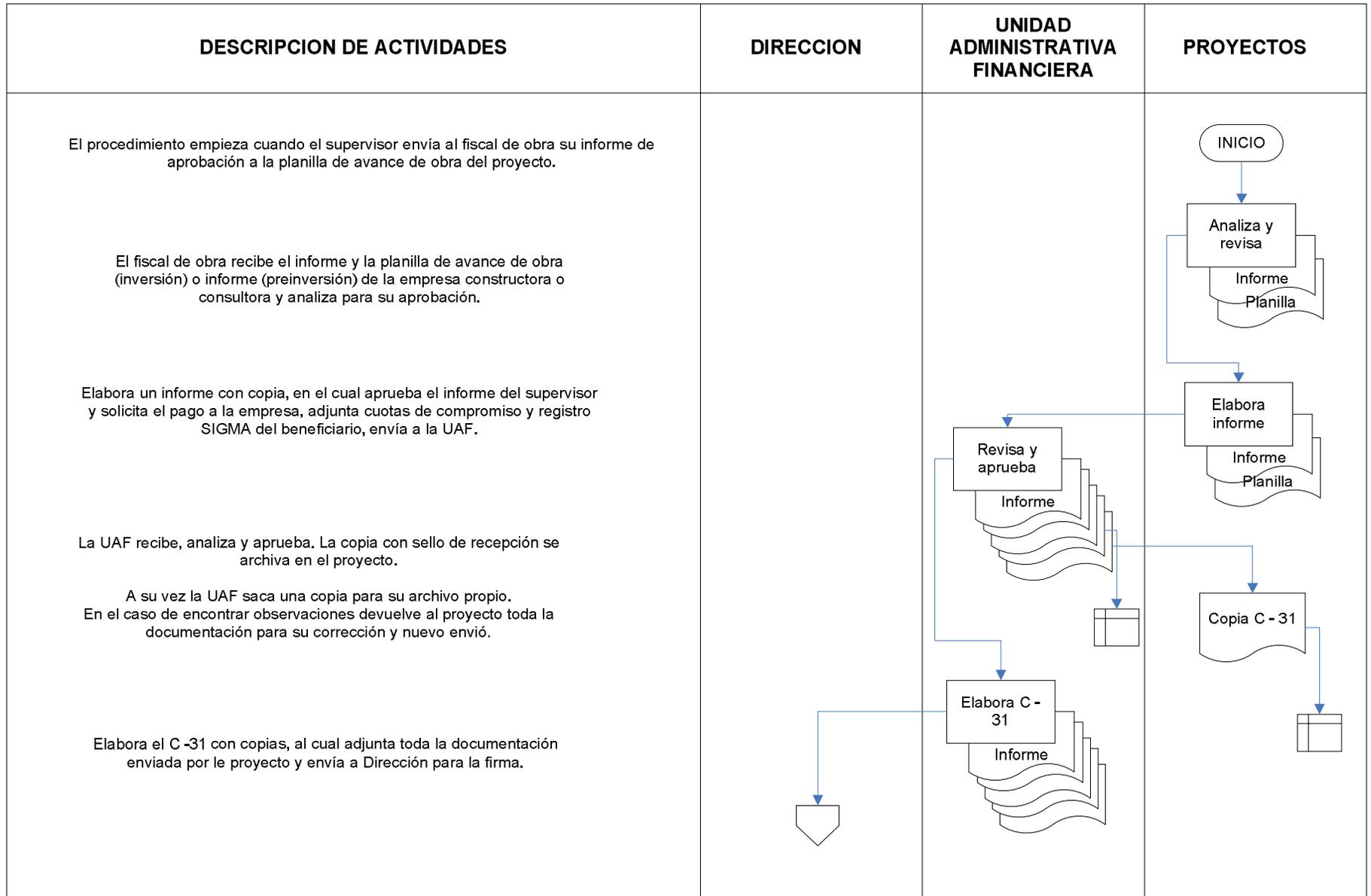
PROCEDIMIENTO DE PAGOS DE ANTICIPOS SEGÚN CONTRATOS



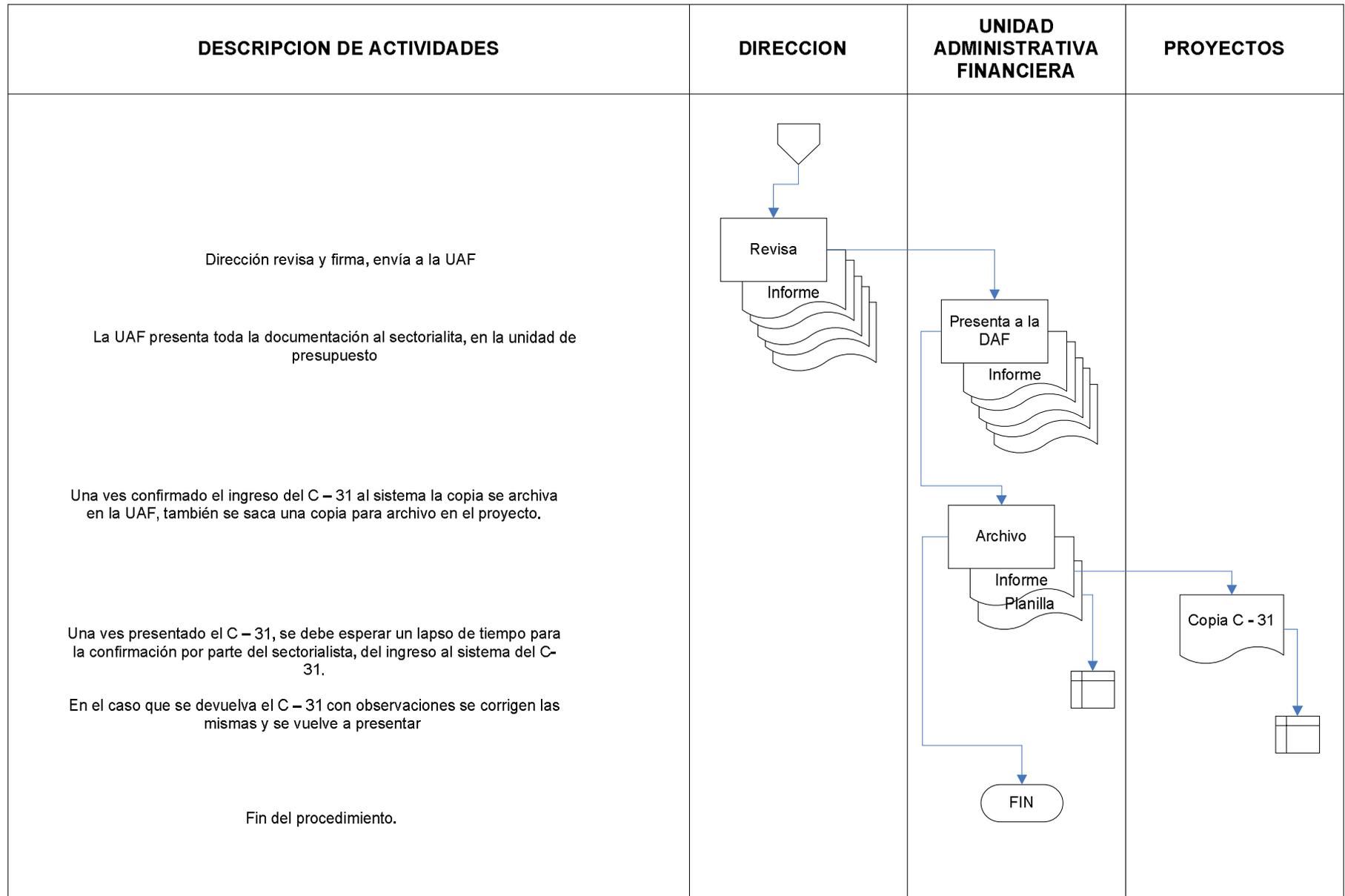
PROCEDIMIENTO DE PAGOS DE ANTICIPOS SEGÚN CONTRATOS



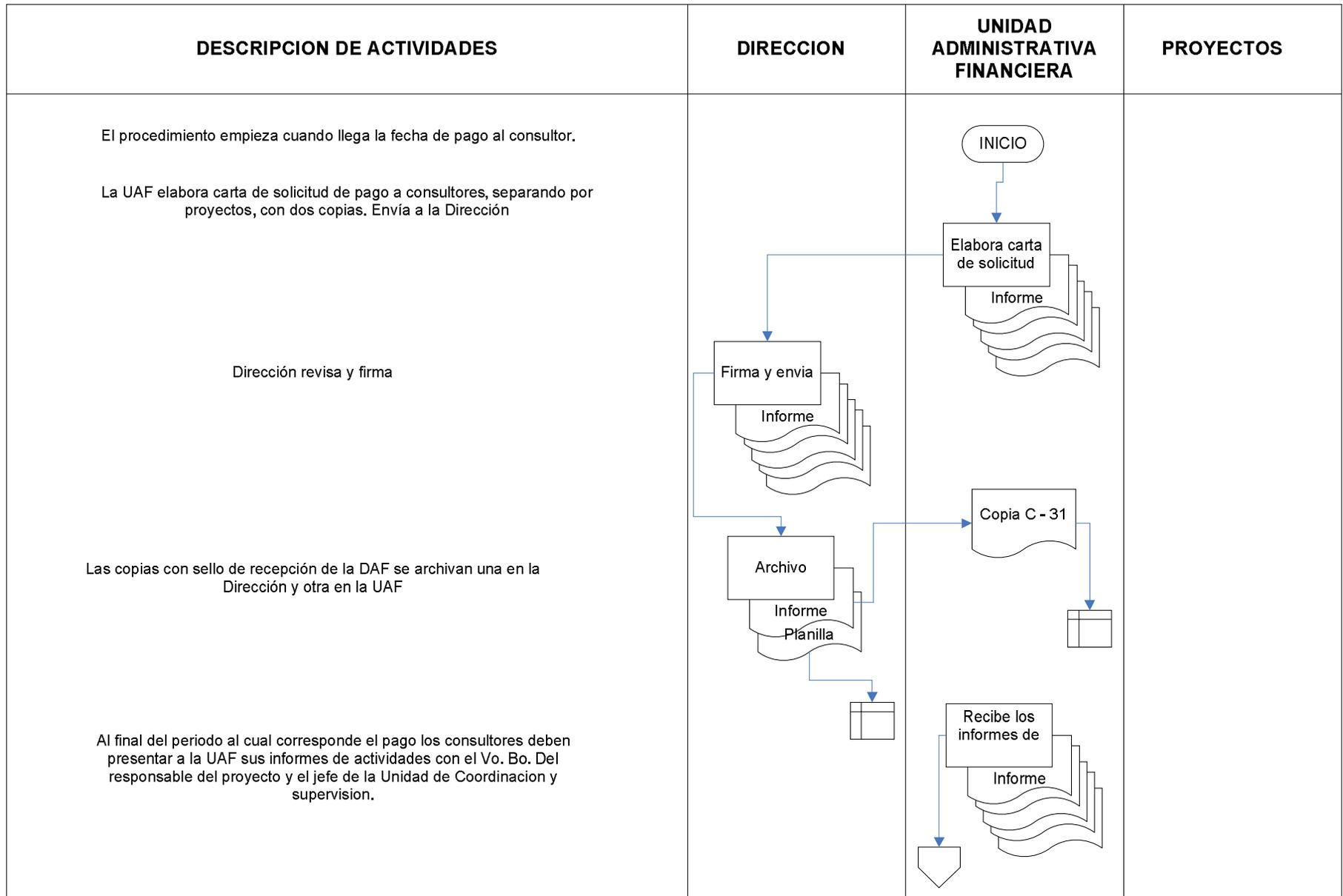
PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE PAGOS POR AVANCE DE OBRA O SERVICIO



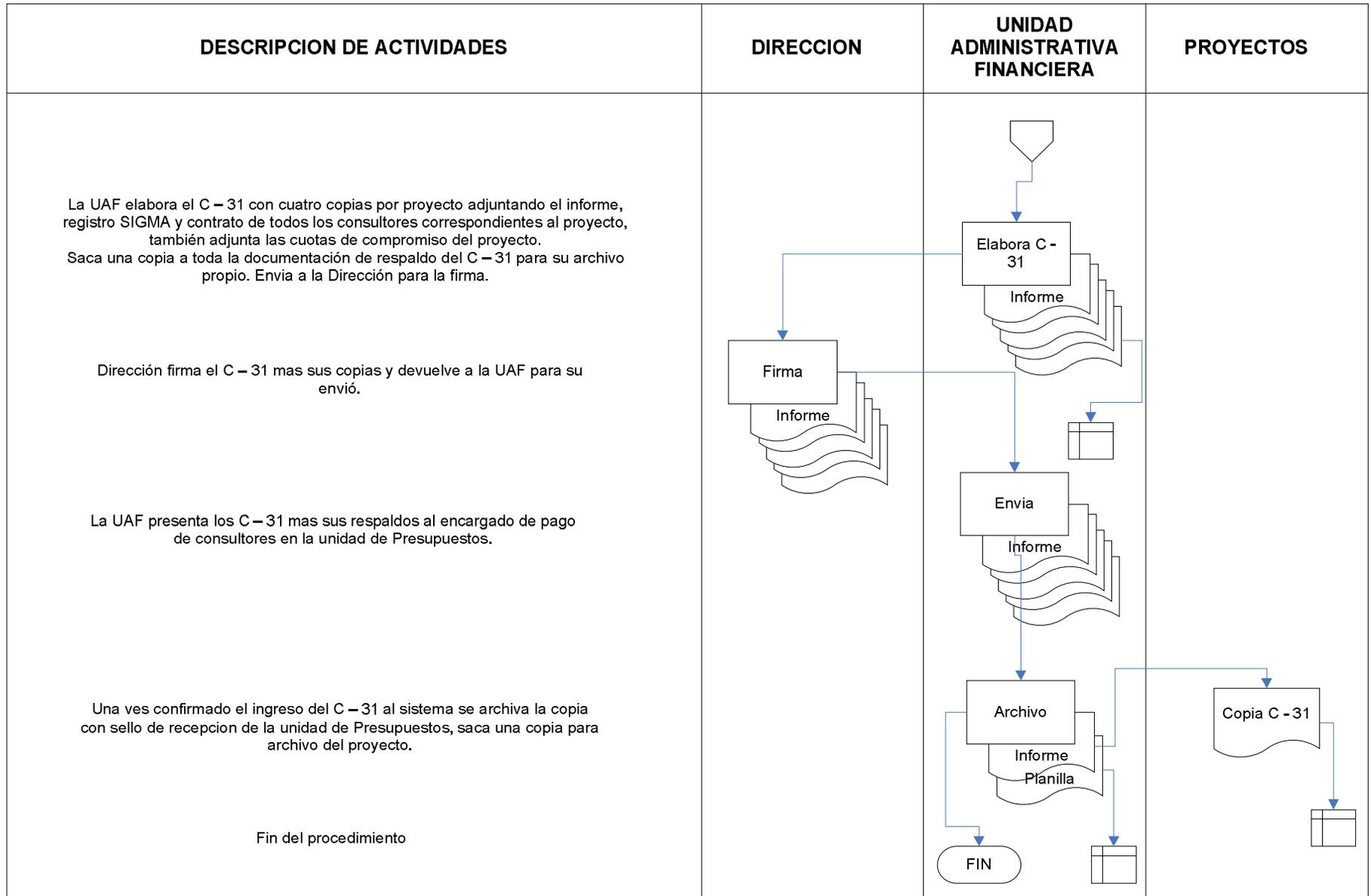
PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE PAGOS POR AVANCE DE OBRA O SERVICIO



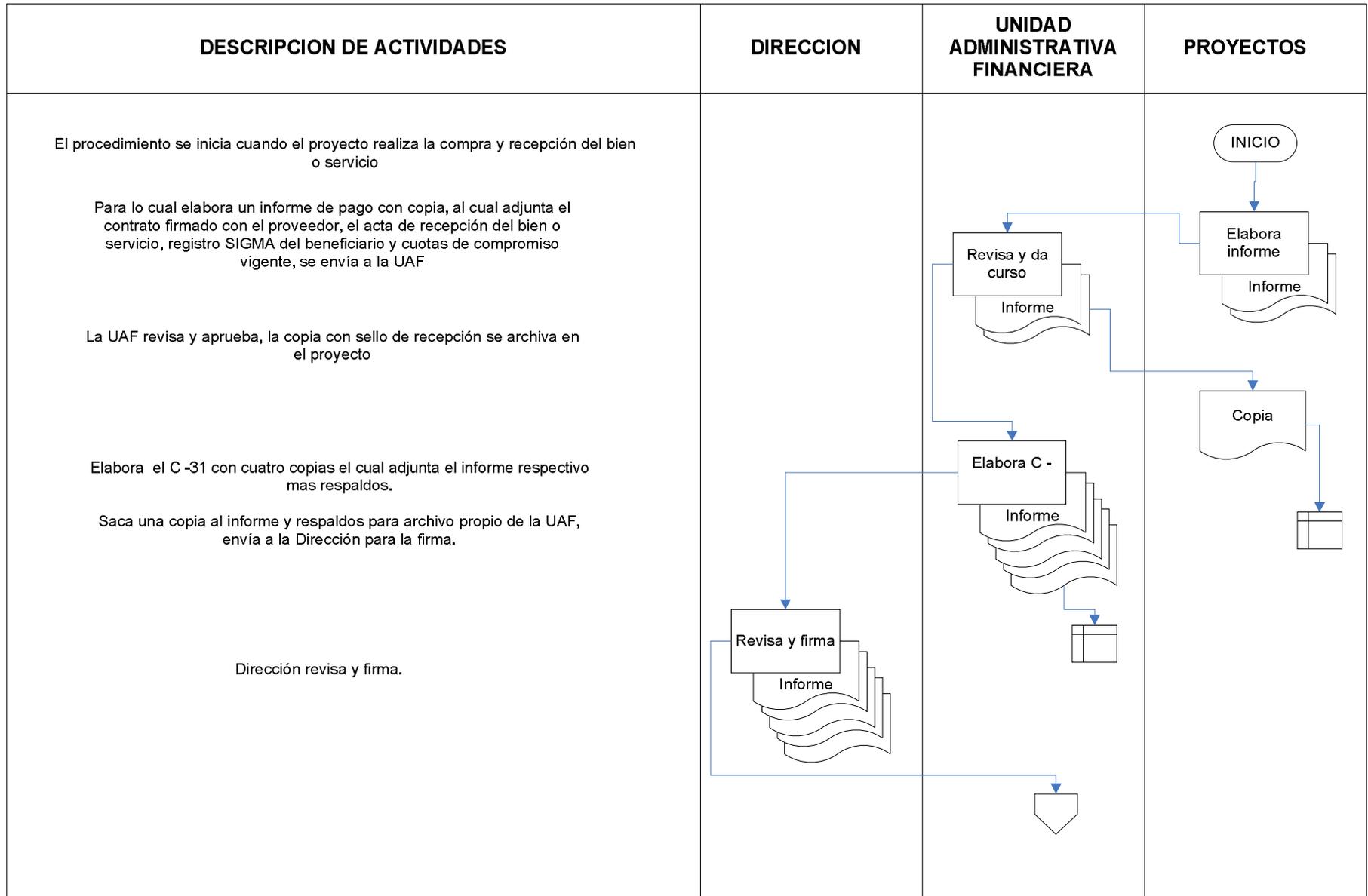
PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE PAGO A CONSULTORES INDIVIDUALES



PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE PAGO A CONSULTORES INDIVIDUALES



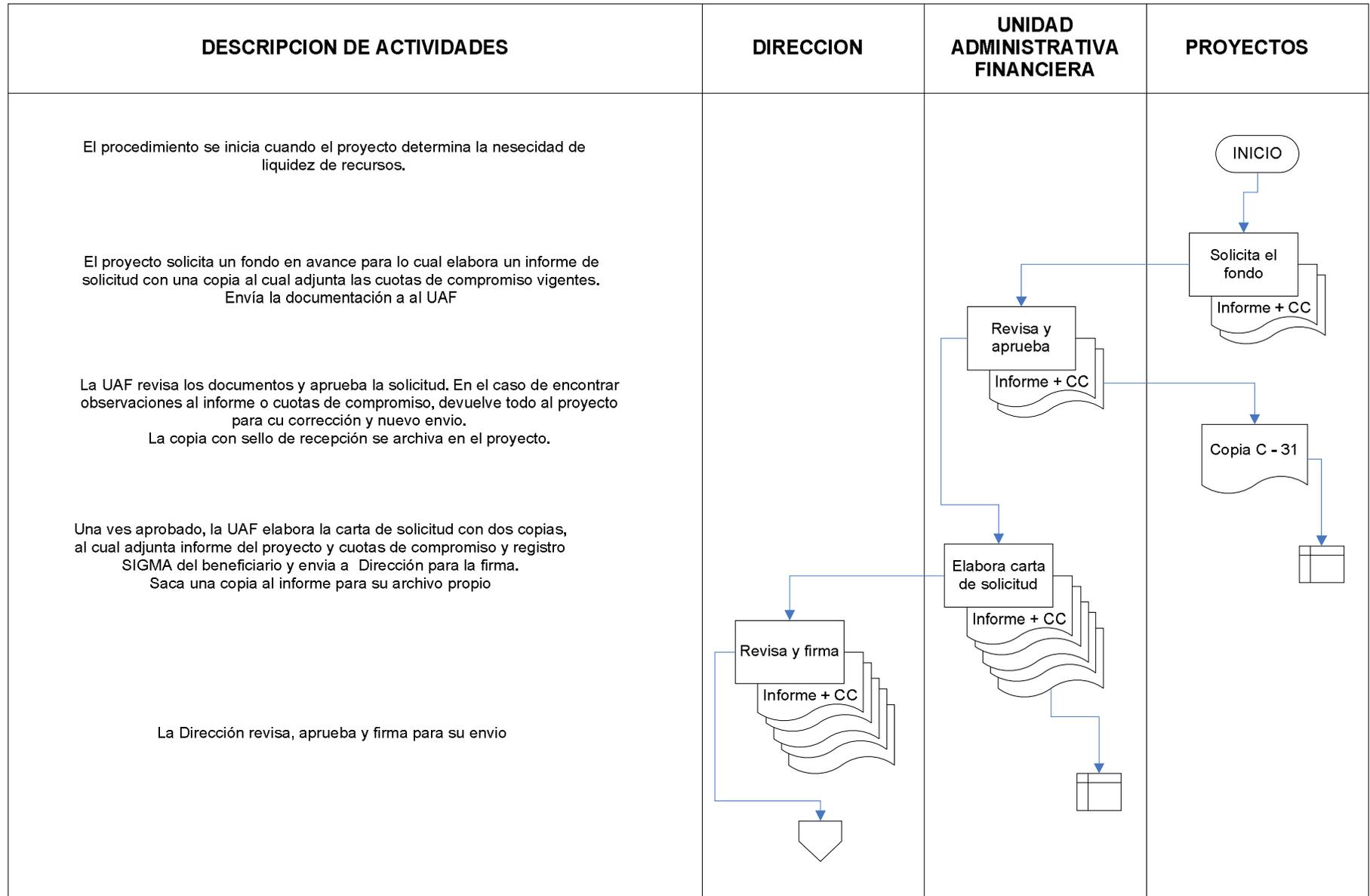
PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE PAGO POR COMPRA DE BIENES O SERVICIOS



PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE PAGO POR COMPRA DE BIENES O SERVICIOS

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	DIRECCION	UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA	PROYECTOS
<p>La UAF presenta el C-31 al sectorialista en la Unidad de Presupuesto</p> <p>Una vez que se ha confirmado el ingreso del C-31 al sistema se archiva la copia en la UAF, se saca una copia para el archivo del proyecto.</p> <p>Una vez presentado el C-31 al sectorialista, se debe esperar un lapso de tiempo para la confirmación por parte del sectorialista del ingreso del C-31 al sistema. En el caso que devuelvan el C-31 con observaciones se corrigen las mismas y se vuelve a presentar</p> <p style="text-align: center;">Fin del procedimiento</p>			

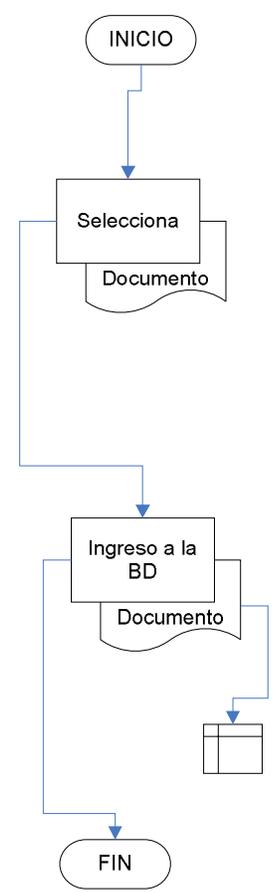
PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE RECURSOS DE FONDOS EN AVANCE



PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE RECURSOS DE FONDOS EN AVANCE

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	DIRECCION	UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA	PROYECTOS
<p>Las copias de la carta con sello de recepción se archivan una en l Direccion y la otra en la UAF</p> <p>Fin del procedimiento</p>			

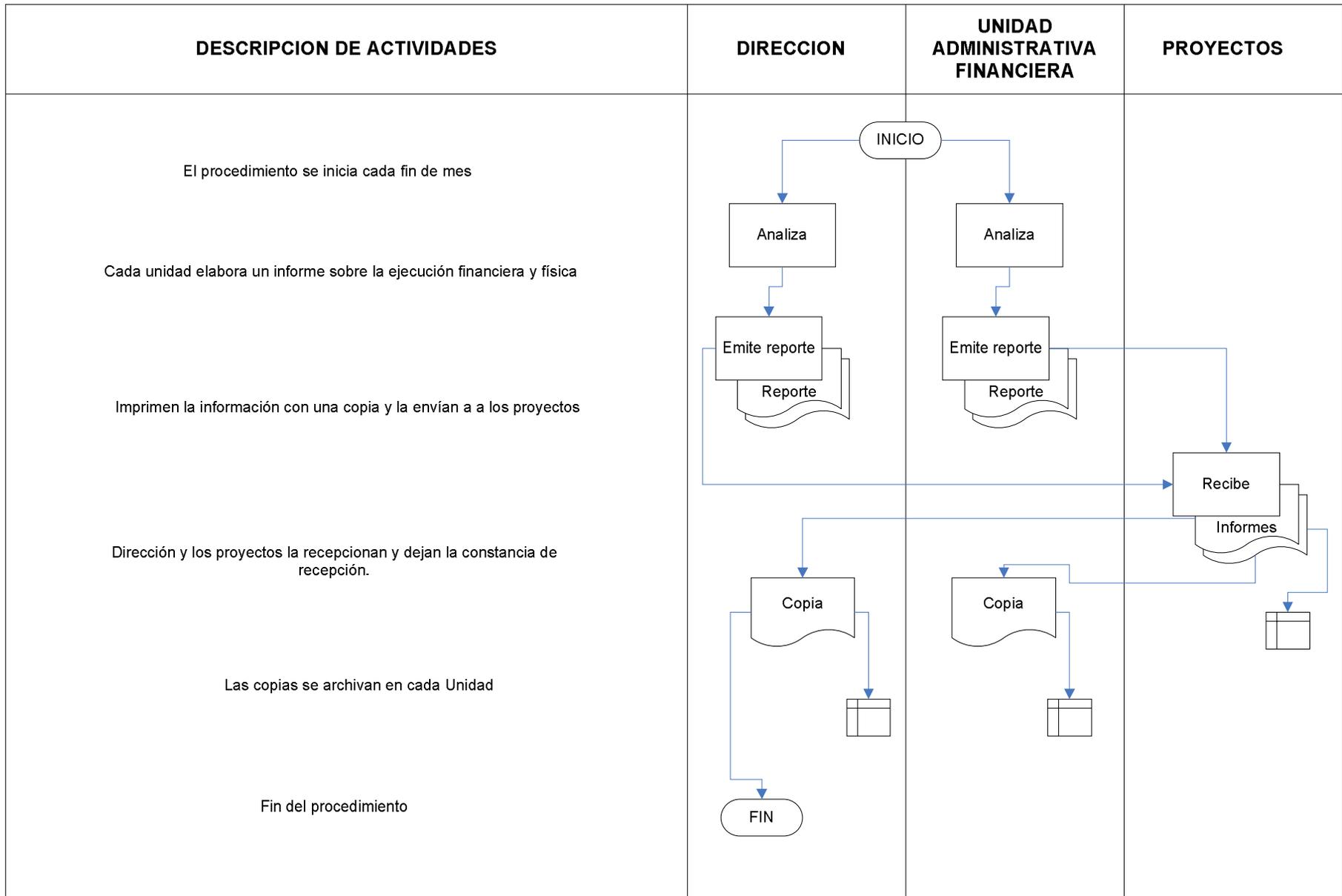
PROCEDIMIENTO DE LA ALIMENTACIÓN DE LA BASE DE DATOS

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	DIRECCION	UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA	PROYECTOS
<p>El procedimiento se inicia cuando ingresan a la UAF documentos con informacion.</p> <p>La UAF debe seleccionar los documentos que contengan información que sea de utilidad</p> <p>Ingresar la información a la base de datos y archivar el documento</p> <p>Fin del procedimiento.</p>		 <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> Selecciona[Selecciona] Selecciona --- Documento1[Documento] Selecciona --> Ingreso[Ingreso a la BD] Ingreso --- Documento2[Documento] Ingreso --- Table[Table Icon] Ingreso --> FIN([FIN]) </pre>	

PROCEDIMIENTO DE PROGRAMACIÓN DE REUNIONES DE EVALUACIÓN.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	DIRECCION	UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA	PROYECTOS
<p>El procedimiento se inicia cuando el director recibe los reportes de ejecución financiera y física.</p> <p>Analiza y determina que proyectos presentan retrasos en su ejecución física y financiera con relación a su programación.</p> <p>Cuando determina que proyectos presentan retrasos elabora instructivos convocando a una reunión de evaluación.</p> <p style="text-align: center;">Fin del procedimiento</p>	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[Analiza y evalúa] A --- I[Informes] A --> E[Emite instructivo] E --- In[Instructivo] E --> C[Copia] C --> FIN([FIN]) </pre>		<pre> graph TD R[Recibe] --- IC[Informe + CC] R --> B[] </pre>

PROCEDIMIENTO DE EMISIÓN DE INFORMES



BIBLIOGRAFIA

Reingeniería

Michel Hammer y James Champy
Grupo Editorial Norma
Bogotá - 1994

Preparación y Evaluación de Proyectos

Nassir Sapag Chain
Reinaldo Sapag Chain
McGraw-Hill Interamericana
Chile - 2000

Introducción a la evaluación social de proyectos

Maria de Samitier,
Editorial Macchi
Buenos Aires - 1982

Proyectos de desarrollo

Banco Interamericano de Desarrollo
Editorial Limusa
México DF. - 1979

Evaluación de Proyectos

Gabriel Baca Urbina
McGraw-Hill 1995

Manual de presupuestos

Robert Rachlin
Mexico D.F. McGraw-Hill 1986

Preparación de Presupuestos

George Trentin
CECSA
México DF. 1984

Consideraciones críticas a la ley SAFCO

Loma Peinado, Julio César
Imprenta Zegada
La Paz - 1994

Bolivia. Introducción a la administración pública

Beatriz Saenz-O'Brien
Imp. Zeballos
La Paz - 1993

Sistemas administrativos

Fernando G. Magdalena
Editorial Macchi
Buenos Aires – 1988

El Control Integrado de Gestión

Blanco Illescas, Francisco
Editorial Limusa
México DF. – 1980

Gestión pública descentralizada en Bolivia

Franklin Sandi Rubin de Celis
Centro de Publicaciones de FCEF
La Paz 2002

Metodología y Técnicas de Investigación

Raúl A. Sandoval Gonzáles
Latina Editores
Oruro, Bolivia – 1995

Auditoria Operativa

Rubén Centellas España
ABC Impresiones
La Paz, Bolivia – 2000

Presupuestos

Ronny Yáñez Mendoza
Servicios Múltiples en Artes Graficas “Sermag”
La Paz, Bolivia – 2001

Auditoria Financiera

Alvin A. Arens
James K. Loebbecke
Pretince may Hispanoamérica, S.A.
México – 1996

Auditoria y control interno

Gustavo Cepeda Alonso
McGraw-Hill
Santa fe de Bogota – 1997

NORMAS LEGALES

- Resolución Suprema No. 216779, de 21 de julio de 1996, Normas Básicas del Sistema Nacional de Planificación.
- Resolución Suprema No. 216768, de 18 de junio de 1996, Normas Básicas del Sistema nacional de Inversión Pública.
- Resolución Ministerial No. 613 de 20 de junio de 1997, Reglamento Básico de preinversión.
- Resolución Ministerial No. 528 de 12 de junio de 1997, Reglamento Básico de Operaciones del Sistema Nacional de Inversión Pública.
- Resolución Ministerial N°. 612 de, 27 de junio de 1997, Reglamento Básico de Operaciones del Sistema de Información sobre Inversiones
- Ley 1178 SAFCO, de 20 de julio de 1990, Sistemas de Administración y Control Gubernamental.
- Decreto Supremo 23318 – A, de 03 de noviembre de 1992, Reglamento de la Responsabilidad por la Función Pública.
- Resolución Suprema No. 216784, de 16 de agosto de 1996, Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones.
- Resolución Suprema No. 217055, de 30 de mayo de 1997 Normas Básicas Del Sistema De Organización Administrativa.
- Resolución Suprema No. 217095, de 04 de julio de 1997, Normas Básicas del sistema de Presupuesto.
- Resolución Suprema N° 217064 de, 23 de mayo de 1997 Normas Básicas Del Sistema De Administración De Personal
- Decreto Supremo No. 25964 de 22 de noviembre de 2000, Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.
- Resolución Suprema No. 218056, de 30 de julio de 1997 Normas Básicas del Sistema De Tesorería del Estado.
- Resolución Suprema No 218040 de 29 de julio de 1997, Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada.
- Decreto Supremo 23215, de 20 de julio de 1990, Reglamento para el ejercicio de las atribuciones de la Contraloría General de la República.

PAGINAS Web CONSULTADAS

www.monografias.com

www.gestiopolis.com

www.improven-consultores.com

www.axitia.com

www.avantel.net

www.deltaasesores.com

www.solocursos.net

www.mundotutoriales.com

www.geocities.com/christian_schnettler

www.degerencia.com

www.finam.cl

www.mercado.com.ar

www.liderazgoymercadeo.com

www.leadersummaries.com

www.ilustrados.com

www.rrhmagazine.com

www.globalpc.net

www.tress.com.mx

www.eumed.net

www.solomanuales.org

www.altagerencia.com.ar

www.ambitos.com.ar

<http://ciberconta.unizar.es>

www.actualicese.com

www.contadoresbc.org